



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**HUBUNGAN REMUNERASI DENGAN TINGKAT *EMPLOYEE*  
*ENGAGEMENT* DI SEKRETARIAT JENDERAL BADAN  
PEMERIKSA KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA**

**SKRIPSI**

**VUTY DESVALIANA  
0806317615**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
DEPOK  
MARET 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**HUBUNGAN REMUNERASI DENGAN TINGKAT *EMPLOYEE*  
*ENGAGEMENT* DI SEKRETARIAT JENDERAL BADAN  
PEMERIKSA KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Sarjana Ilmu Administrasi di bidang Ilmu Administrasi Negara**

**VUTY DESVALIANA  
0806317615**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
DEPOK  
MARET 2012**

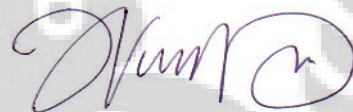
## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.**

**Nama : Vuty Desvaliana**

**NPM : 0806317615**

**Tanda Tangan :**



**Tanggal : 27 Maret 2012**

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh

Nama : Vuty Desvaliana  
NPM : 0806317615  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara  
Judul Skripsi : Hubungan Remunerasi Dengan Tingkat *Employee Engagement* di Sekretariat Jenderal Badan  
Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing :  
Drs. Muh. Azis Muslim, M.Si (  )

Penguji :  
Dra. Afiati Indri Wardani, M.Si (  )

Ketua Sidang :  
Achmad Lutfi, S.Sos, M.Si (  )

Sekretaris Sidang :  
Dra. Sri Susilih, M.Si (  )

Ditetapkan di : Depok  
Tanggal : 27 Maret 2012

## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, Peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Hubungan Remunerasi Dengan Tingkat *Employee Engagement* di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia”. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Negara pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Peneliti menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi peneliti untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

- 1) Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc., selaku Dekan FISIP UI;
- 2) Dr. Roy Valiant Salomo, M.Soc.Sc., selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI;
- 3) Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si., selaku Ketua Program Sarjana Reguler dan Kelas Paralel, Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI;
- 4) Achmad Lutfi, S.Sos, M.Si., selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI;
- 5) Drs. Muh. Azis Muslim, M.Si, selaku Pembimbing Skripsi yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan peneliti dalam penyusunan skripsi ini;
- 6) Dr. Amy Yayuk Sri Rahayu, M.Si selaku Pembimbing Akademis peneliti selama delapan semester ini;
- 7) Dra. Afiati Indri Wardani, M.Si, Dra. Sri Susilih, M.Si, dan Achmad Lutfi, S.Sos, M.Si, selaku Dewan Penguji yang telah memberikan saran untuk perbaikan skripsi ini;
- 8) Para dosen Ilmu Administrasi yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang bermanfaat kepada peneliti;
- 9) Pihak Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, khususnya kepada Bapak Padang Pamungkas, ST. MM. selaku Kepala Bagian Perencanaan dan Mutasi Biro SDM BPK RI yang telah memberikan kesempatan kepada

peneliti untuk mencari data di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia;

10) Ibu Ovi Meirina, SE, MM. selaku Kepala Sub Bagian Remunerasi yang telah memberikan banyak informasi mengenai pemberian remunerasi di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia;

11) Bapak Ahimsyah, Bapak Chairul, Bapak Hamzah, Bapak Syammi, Bapak Freisar, Ibu Ajeng dan seluruh pihak di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia yang telah banyak membantu peneliti dalam mengumpulkan data-data yang dibutuhkan serta membantu dalam penyebaran kuesioner kepada responden.

Akhir kata, peneliti berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga skripsi ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Depok, Maret 2012

Peneliti

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*“Success is simple. Do what’s right, the right way, at the right time.”*

-Arnold Glascow-

Skripsi ini saya persembahkan kepada:

1. Orang tua tercinta (Drs. H. Idi Supriadi, M.Si dan Hj. Nining), kakak tercinta (Lika Dewi Narulita, SE.), serta adik tercinta (Yandra Muhamad Primana) yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moral;
2. Kakek dan nenek tersayang yang senantiasa mendoakan dan memberikan motivasi kepada peneliti;
3. Fitri, uta, disa, sila, ocil, dan seluruh teman-teman Administrasi Negara Angkatan 2008 yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan skripsi ini;
4. Semua pihak yang namanya tidak bisa disebut satu per satu yang juga telah ikut serta membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.

Terima kasih atas segala doa dan dukungannya.

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Vuty Desvaliana  
NPM : 0806317615  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara  
Departemen : Ilmu Administrasi  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jenis karya : Skripsi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**Hubungan Remunerasi Dengan Tingkat *Employee Engagement* di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Depok  
Pada tanggal: 27 Maret 2012  
Yang menyatakan



(Vuty Desvaliana)



## ABSTRAK

Nama : Vuty Desvaliana  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara  
Judul Skripsi : Hubungan Remunerasi Dengan Tingkat *Employee Engagement* di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia

Penelitian ini membahas tentang hubungan remunerasi dengan tingkat *employee engagement* di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Tujuannya ialah untuk menggambarkan bagaimana hubungan di antara ke dua variabel tersebut. Penelitian ini termasuk ke dalam penelitian kuantitatif, di mana peneliti menggunakan instrumen kuesioner dan wawancara mendalam untuk mengetahui hubungan antara variabel remunerasi dengan variabel *employee engagement*. Hasil penelitian yang telah didapat kemudian diolah lebih lanjut menggunakan program SPSS versi 19. Adapun hasil penelitian yang diperoleh ialah terdapat hubungan antara remunerasi dengan tingkat *employee engagement* di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, sehingga hasil penelitian ini menerima hipotesis alternatif. Kemudian, saran yang diajukan ialah perlu dilakukan perbaikan dan peninjauan kembali terhadap kebijakan pemberian remunerasi, baik finansial maupun non finansial yang belum memberikan kepuasan bagi pegawai di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.

Kata kunci: Remunerasi, *Employee Engagement*

## ABSTRACT

Name : Vuty Desvaliana  
Study Program : Public Administration  
Title : Correlation Between Remuneration With The Level of Employee Engagement in The Secretariat General of The Audit Board of The Republic of Indonesia

This research explains about the correlation between remuneration with the level of employee engagement at the Secretariat General of The Audit Board of The Republic of Indonesia. The purpose of this research is to describe how is the correlation between two variables. This research included in the quantitative research, in which researcher used the questionnaires instrument and interviews to see the correlation between remuneration variable with employee engagement variable. By looking at the research results have been obtained, which are then processed further using SPSS version 19. The research results obtained that there is a correlation between the remuneration with the level of employee engagement at the Secretariat General of the Audit Board of The Republic of Indonesia, so the results of these research accept the alternative hypothesis. Then, the suggestions are should be repaired and review again to the remuneration policy, in both financial and non-financial, which not giving satisfaction for the employees at the Secretariat General of the Audit Board of the Republic of Indonesia.

Keywords: Remuneration, Employee Engagement

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	vii
ABSTRAK .....	viii
ABSTRACT .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
<b>1. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Pokok Permasalahan.....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Signifikansi Penelitian .....	10
1.5 Sistematika Penulisan .....	11
1.6 Batasan Penelitian .....	12
<b>2. KERANGKA TEORI.....</b>	<b>13</b>
2.1 Penelitian Terdahulu.....	13
2.2 Kerangka Teori.....	21
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	21
2.2.1.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	23
2.2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	24
2.2.2 Remunerasi .....	27
2.2.2.1 Komponen Remunerasi .....	29
2.2.2.2 Azas-Azas Remunerasi .....	31
2.2.2.3 Tujuan Remunerasi .....	33
2.2.3 <i>Employee Engagement</i> .....	35
2.2.4 Hubungan Remunerasi Dengan Tingkat <i>Employee Engagement</i> ...	46
2.3 Model Analisis .....	47
2.4 Hipotesis .....	48
2.5 Operasionalisasi Konsep.....	49
<b>3. METODE PENELITIAN.....</b>	<b>52</b>
3.1 Pendekatan Penelitian.....	52
3.2 Jenis Penelitian.....	52
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	54
3.4 Populasi dan Sampel.....	56
3.4.1 Populasi.....	56
3.4.2 Sampel .....	57
3.4.3 Teknik Penarikan Sampel .....	58

3.5	Teknik Analisis Data .....	60
3.6	Uji Validitas dan Reliabilitas .....	62
3.6.1	Uji Validitas.....	62
3.6.2	Uji Reliabilitas.....	63
3.7	Keterbatasan Penelitian .....	64
<b>4.</b>	<b>GAMBARAN UMUM.....</b>	<b>65</b>
4.1	Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.....	65
4.1.1	Visi dan Misi Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia .....	65
4.1.2	Struktur Organisasi Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia..	66
4.2	Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia .....	67
4.2.1	Struktur Organisasi Sekretariat Jenderal BPK RI .....	67
4.2.2	Tugas dan Fungsi Sekretariat Jenderal BPK RI .....	67
4.2.3	Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Jenderal BPK RI.....	68
4.3	Gambaran Umum PNS di Sekretariat Jenderal BPK RI .....	72
4.3.1	PNS di Sekretariat Jenderal BPK RI .....	73
4.3.2	PNS di Sekretariat Jenderal BPK RI Berdasarkan Golongan Pangkat..	74
4.3.3	PNS di Sekretariat Jenderal BPK RI Berdasarkan Tingkat Pendidikan	75
4.4	Gambaran Remunerasi di Sekretariat Jenderal BPK RI .....	75
4.5	Gambaran <i>Employee Engagement</i> di Sekretariat Jenderal BPK RI.....	86
<b>5.</b>	<b>ANALISIS HUBUNGAN REMUNERASI DENGAN TINGKAT EMPLOYEE ENGAGEMENT DI SEKRETARIAT JENDERAL BADAN PEMERIKSA KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA .....</b>	<b>88</b>
5.1	Karakteristik Responden.....	88
5.1.1	Jenis Kelamin Responden.....	88
5.1.2	Usia Responden.....	89
5.1.3	Tingkat Pendidikan Responden .....	90
5.1.4	Masa Kerja Responden .....	90
5.1.5	Tingkat Penghasilan Responden .....	91
5.2	Analisis Variabel Penelitian.....	92
5.2.1	Analisis Variabel Remunerasi.....	92
5.2.1.1	Dimensi Finansial .....	93
5.2.1.2	Dimensi Non Finansial.....	102
5.2.2	Analisis Variabel Tingkat <i>Employee Engagement</i> .....	117
5.2.2.1	Kebutuhan Dasar ( <i>Basic Need</i> ).....	117
5.2.2.2	Rasa Memiliki ( <i>Belongness</i> ).....	120
5.2.2.3	Dukungan Manajemen ( <i>Management Support</i> ).....	123
5.2.2.4	Belajar dan Bertumbuh ( <i>Development and Grow</i> ) .....	126
5.3	Analisis Korelasi <i>Rank Spearman</i> Antara Variabel Remunerasi Dengan Variabel <i>Employee Engagement</i> .....	128
<b>6.</b>	<b>SIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>132</b>
6.1	Simpulan.....	132
6.2	Saran .....	132
	<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>134</b>
	<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....</b>	<b>210</b>

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1 Nilai Sistem Birokrasi di Negara-Negara Asia Tahun 2010.....	3
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	18
Tabel 2.2 Operasionalisasi Konsep .....	49
Tabel 3.1 Jumlah Pegawai Pemangku Jabatan Fungsional Administrasi Umum di Sekretariat Jenderal BPK RI Per 1 November 2011.....	56
Tabel 3.2 Stratifikasi dan Proporsi Sampel Pada Setiap Unit Kerja di Sekretariat Jenderal BPK RI .....	59
Tabel 3.3 Tingkat Korelasi .....	61
Tabel 3.4 Hasil Uji Reliabilitas.....	63
Tabel 4.1 Jumlah PNS di Sekretariat Jenderal BPK RI .....	73
Tabel 4.2 Jumlah PNS Berdasarkan Golongan Pangkat .....	74
Tabel 4.3 <i>Job Grade</i> di BPK RI.....	83
Tabel 5.1 Gaji yang Diterima Pegawai Dapat Memenuhi Kebutuhan Sehari-Hari .....	93
Tabel 5.2 Gaji yang Diterima Sesuai Dengan Golongan Ruang Sebagai PNS ..	94
Tabel 5.3 Penghasilan Lain yang Diterima Dapat Menambah Penghasilan Sebagai PNS .....	95
Tabel 5.4 Penghasilan Lain yang Diterima Sudah Diberikan Sesuai Dengan Ketentuan yang Berlaku.....	96
Tabel 5.5 TKPK yang Diterima Dapat Membantu Menambah Penghasilan Sebagai PNS .....	97
Tabel 5.6 TKPK yang Diterima Dapat Meningkatkan Motivasi dalam Bekerja	98
Tabel 5.7 TKPK yang Diterima Sudah Diberikan Sesuai Dengan Ketentuan yang Berlaku .....	99
Tabel 5.8 Program Pemeliharaan Kesehatan Sudah Memadai .....	100
Tabel 5.9 Program Pensiun Dirasakan Sangat Bermanfaat Untuk Persiapan Memasuki Masa Pensiun .....	101
Tabel 5.10 Tempat Bekerja Memberikan Pekerjaan yang Menarik Minat .....	103
Tabel 5.11 Memiliki Semangat yang Tinggi Dalam Melaksanakan Pekerjaan yang Diberikan .....	103
Tabel 5.12 Pekerjaan yang Dilakukan Dapat Menambah Wawasan Baru.....	104
Tabel 5.13 Pekerjaan yang Diberikan Dapat Mengasah Kemampuan.....	105
Tabel 5.14 Pekerjaan yang Dilakukan Tergolong Dalam Pekerjaan yang Menantang.....	105
Tabel 5.15 Diberikan Kesempatan Dalam Mengambil Keputusan Pada Saat Bekerja .....	106
Tabel 5.16 Tempat Bekerja Memberikan Tanggung Jawab Penuh Atas Pekerjaan yang Dilakukan.....	107
Tabel 5.17 Atasan Selalu Memuji Pekerjaan yang Diselesaikan Dengan Baik .	107
Tabel 5.18 Merasa Bangga Atas Prestasi yang Dicapai.....	108
Tabel 5.19 Dapat Menyelesaikan Pekerjaan yang Menjadi Tanggung Jawab Dengan Baik .....	108
Tabel 5.20 Kesempatan Promosi Berlaku Untuk Semua Pegawai .....	109
Tabel 5.21 Kebijakan Promosi Dilakukan Atas Dasar Prestasi yang Telah	

Dicapai .....	110
Tabel 5.22 Kebijakan yang Berlaku Bagi Setiap Pegawai Sudah Tepat.....	111
Tabel 5.23 Kebijakan yang Berlaku Dirasakan Adil Bagi Seluruh Pegawai .....	111
Tabel 5.24 Supervisi Dilakukan Oleh Pihak yang Berkompeten .....	112
Tabel 5.25 Perlakuan Sesama Rekan Kerja Penuh Dengan Kekeluargaan .....	113
Tabel 5.26 Lingkungan Tempat Bekerja Memberikan Kedudukan Atau Status Jika Mampu Menyelesaikan Pekerjaan yang Menantang .....	114
Tabel 5.27 Ruang Kerja Dalam Keadaan Bersih .....	114
Tabel 5.28 Merasa Nyaman Berada di Ruang Kerja .....	115
Tabel 5.29 Diberikan Kebebasan Memanfaatkan Waktu Kerja Untuk Melaksanakan Tugas Sesuai Dengan Kewajiban .....	116
Tabel 5.30 Memiliki Waktu yang Cukup Untuk Melaksanakan Hal-Hal di Luar Pekerjaan .....	116
Tabel 5.31 Pembagian Kerja Disesuaikan Dengan Kemampuan Pegawai .....	117
Tabel 5.32 Pengetahuan Tentang Apa yang Diharapkan Organisasi Tempat Bekerja Dari Pekerjaan yang Dilakukan .....	118
Tabel 5.33 Tersedianya Perlengkapan Kerja Untuk Mengerjakan Suatu Pekerjaan .....	119
Tabel 5.34 Tersedianya Materi yang Mendukung Pelaksanaan Pekerjaan Dengan Baik .....	119
Tabel 5.35 Pendapat Pegawai Dipertimbangkan Sungguh-Sungguh.....	120
Tabel 5.36 Tujuan Organisasi Tempat Bekerja Membuat Pekerjaan yang Dilakukan Menjadi Sangat penting .....	122
Tabel 5.37 Rekan Kerja Memiliki Komitmen Untuk Melakukan Pekerjaan yang Berkualitas.....	122
Tabel 5.38 Memiliki Teman yang Bersedia Membantu Bilamana Mengalami Kesulitan .....	123
Tabel 5.39 Mempunyai Kesempatan Untuk Mengikuti Pelatihan yang Dibutuhkan .....	124
Tabel 5.40 Mendapat Pengakuan Atas Pekerjaan yang Telah Dilakukan Dengan Baik .....	124
Tabel 5.41 Ada Seseorang yang Peduli Terhadap Diri Pribadi Sebagai Individu	125
Tabel 5.42 Ada Seseorang yang Memberikan Dorongan Untuk Mengembangkan Potensi yang Dimiliki .....	126
Tabel 5.43 Rekan Kerja Mengajak Berbicara Mengenai Kemajuan Prestasi Dalam Bekerja .....	127
Tabel 5.44 Kesempatan Untuk Berkembang Dengan Mengikuti Program Pelatihan yang Sesuai .....	127
Tabel 5.45 Korelasi Variabel Remunerasi Dengan Variabel <i>Employee Engagement</i> .....	128
Tabel 5.46 Tingkat Korelasi .....	130



## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1	Komponen Remunerasi ..... 31
Gambar 2.2	<i>Employee Engagement Model</i> ..... 37
Gambar 2.3	Dimensi <i>Employee Engagement</i> ..... 40
Gambar 2.4	Model Analisis Penelitian..... 48
Gambar 3.1	Kurva Uji Hipotesis..... 61
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Badan Pemeriksa Keuangan Republik ..... 66
Gambar 4.2	Struktur Organisasi Sekretariat Jenderal BPK RI ..... 67
Gambar 4.3	Metodologi Evaluasi Jabatan (Remunerasi Berdasarkan <i>Job Grading</i> ) ..... 81
Gambar 5.1	Kurva Uji Hipotesis (uji t)..... 129
Grafik 4.1	Jumlah PNS Berdasarkan Tingkat Pendidikan ..... 75
Grafik 4.2	Remunerasi dan Kinerja ..... 76
Grafik 5.1	Jenis Kelamin..... 88
Grafik 5.2	Usia Responden ..... 89
Grafik 5.3	Tingkat Pendidikan ..... 90
Grafik 5.4	Masa Kerja..... 91
Grafik 5.5	Tingkat Penghasilan ..... 92

## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
Lampiran 1	Kuesioner Penelitian ..... 138
Lampiran 2	Pedoman Wawancara ..... 144
Lampiran 3	Verbatim Wawancara Mendalam Kepala Bagian Mutasi dan Perencanaan Sekretariat Jenderal BPK RI ..... 146
Lampiran 4	Verbatim Wawancara Mendalam Kepala Sub Bagian Remunerasi Sekretariat Jenderal BPK RI ..... 155
Lampiran 5	Verbatim Wawancara Mendalam Pegawai Pemangku Jabatan Fungsional Administrasi Umum Sekretariat Jenderal BPK RI ... 169
Lampiran 6	Tabel t..... 186
Lampiran 7	Tabel r..... 187
Lampiran 8	Hasil Output SPSS Uji Validitas..... 188
Lampiran 9	Hasil Output SPSS Uji Reliabilitas ..... 192
Lampiran 10	Hasil Output SPSS Karakteristik Responden ..... 193
Lampiran 11	Hasil Output SPSS Jawaban Atas Indikator Variabel..... 195
Lampiran 12	Hasil Output SPSS Korelasi <i>Rank Spearman</i> ..... 209



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Karyawan sebagai individu dalam sebuah organisasi merupakan bagian terpenting karena memiliki peranan besar dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sebagai aset organisasi yang terpenting, fungsi dan peran karyawan dibutuhkan untuk memaksimalkan kinerja, produktivitas, maupun efektivitas organisasi melalui cara kerja yang efisien sehingga menghasilkan nilai tambah bagi organisasi. Karyawan sebagai salah satu unsur penunjang yang penting dalam organisasi, dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut personil, tenaga kerja, pekerja/karyawan); atau potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya; atau potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal non-material dalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi (Nawawi, 2000). Sementara itu, Simamora (1995:19) menyebutkan salah satu filosofi yang terkandung di dalam konsep SDM, yaitu bahwa pegawai atau karyawan dipandang sebagai sebuah investasi bagi organisasi, di mana jika pegawai atau karyawan tersebut dikelola dengan perencanaan yang baik dan lebih profesional, maka akan memberikan imbalan bagi organisasi dalam bentuk produktivitas yang lebih besar, dan kemungkinan pencapaian tujuan organisasi yang lebih efektif dan efisien.

Dalam lingkup instansi pemerintah pun, karyawan atau SDM aparatur yang selanjutnya disebut sebagai Pegawai Negeri Sipil memiliki peran penting dalam birokrasi sebagai pelaksana utama tugas-tugas pemerintahan. Sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, SDM aparatur tersebut memiliki fungsi inti dalam menyediakan dan memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Pelayanan yang diberikan oleh SDM aparatur pun diharapkan mampu menghasilkan inovasi-inovasi baru dengan memberikan pelayanan yang lebih cepat, tepat, mudah, murah, efektif dan efisien, sehingga tercipta kepuasan yang

tidak hanya tumbuh dari dalam diri masyarakat sebagai penerima layanan, tetapi juga pada SDM aparatur yang bersangkutan sebagai pemberi layanan.

Dengan melihat peran dan fungsi SDM aparatur tersebut tentu sangat beralasan bagi instansi pemerintah untuk menciptakan SDM aparatur yang profesional, memiliki integritas tinggi dalam bekerja dengan menjunjung tinggi sikap profesionalisme dan nilai-nilai moralitas yang kental dengan kejujuran, kesetiaan, dan komitmen. Hal tersebut menjadi salah satu sasaran dalam pelaksanaan reformasi birokrasi yang saat ini gencar dilakukan oleh beberapa instansi. Pelaksanaan reformasi birokrasi di beberapa instansi tersebut dilakukan atas dasar adanya berbagai macam tuntutan masyarakat untuk menyelenggarakan pemerintahan yang berdasarkan pada prinsip *good governance*. Masyarakat menuntut agar pemerintah memberikan perhatian yang sungguh-sungguh dalam menanggulangi praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) yang marak terjadi dalam birokrasi di Indonesia, sehingga tercipta suatu pemerintahan yang bersih dan mampu menyediakan *public goods and services* sebagaimana yang diharapkan oleh masyarakat. (LAN, 2004:7)

Perbaikan atas performa atau kinerja birokrasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat pun menjadi tuntutan yang harus dipenuhi oleh pemerintah dalam rangka pelaksanaan program reformasi birokrasi yang dijalankan oleh beberapa instansi. Hal tersebut perlu dilakukan karena adanya anggapan bahwa kualitas birokrasi di Indonesia masih dinilai buruk. Birokrasi yang memiliki kinerja buruk dalam memberikan pelayanan kepada publik tentunya akan sangat berpengaruh terhadap kinerja pemerintah dan masyarakat secara keseluruhan dalam rangka meningkatkan daya saing suatu negara pada era global (Dwiyanto, 2006:54). Survei yang dilakukan oleh *The Political and Economic Risk Consultancy Ltd (PERC)* pada awal tahun 2010 terhadap 1.373 eksekutif ekspatriat senior dan menengah pun memperlihatkan bahwa birokrasi pemerintah Indonesia menempati posisi kedua terburuk pada tataran negara-negara di Asia (Koran Jakarta, 10 Juni 2010). Indonesia jauh tertinggal dengan negara lain, khususnya negara-negara tetangga yang sudah lebih dahulu menata birokrasi pemerintahnya. Berikut adalah tabel 1.1 yang menggambarkan peringkat

kualitas birokrasi Indonesia berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh PERC pada tahun 2010.

**Tabel 1.1**  
**Nilai Sistem Birokrasi di Negara-Negara Asia Tahun 2010**

No.	Negara	Nilai Kualitas Birokrasi
1	Singapura	2,53
2	Hongkong	3,49
3	Jepang	6,57
4	Vietnam	8,13
5	Taiwan	6,60
6	Korea Selatan	6,13
7	Malaysia	6,97
8	Cina	7,93
9	Indonesia	8,59
10	Filiphina	8,37
11	Thailand	5,53
12	India	9,41

Sumber: Koran Jakarta, 10 Juni 2010

Berdasarkan tabel 1.1 di atas dapat dilihat bahwa semakin tinggi nilai kualitas birokrasi yang diperoleh, maka akan semakin buruk kualitas birokrasi dalam negara tersebut, begitu pula sebaliknya. Pada tahun 2010 lalu, Indonesia dengan nilai 8,59 hanya mampu lebih baik dari India yang mendapatkan nilai 9,41. Sementara itu, Singapura menjadi negara dengan birokrasi terbaik, di mana perolehan nilai kualitas birokraasinya cukup rendah, yakni 2,53 (Koran Jakarta, 10 Juni 2010). Memburuknya birokrasi di Indonesia tersebut dikarenakan investasi yang dilakukan di Indonesia harus melalui prosedur perizinan yang panjang dan membutuhkan biaya yang besar, serta melambungnya harga produk yang pada akhirnya membuat pengusaha Indonesia sulit bersaing di pasar domestik atau internasional.

Dengan demikian, pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia mutlak perlu dilakukan untuk memperbaiki kualitas birokrasi yang selama ini dinilai buruk oleh berbagai kalangan. Dalam rangka memperbaiki kualitas birokrasi di Indonesia agar semakin membaik, maka program reformasi birokrasi yang dilakukan harus meliputi beberapa aspek penting yang dapat memengaruhi terlaksananya tugas dan fungsi birokrasi yang lebih efektif dan efisien, seperti aspek kelembagaan, aspek proses bisnis, aspek sumber daya manusia, serta aspek

sarana dan prasarana (BPK RI, 2010). Terkait dengan aspek sumber daya manusia, reformasi birokrasi tentu sangat menekankan pentingnya sebuah organisasi atau institusi pemerintah untuk memperhatikan kualitas SDM dan iklim organisasi yang sehat serta kesejahteraan SDM nya untuk menunjang proses kinerja.

Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI) sebagai salah satu lembaga negara yang memiliki peran penting dalam penyelenggaraan pemerintahan terkait dengan pemeriksaan keuangan negara, pada tahun 2006 telah menerapkan reformasi birokrasi sesuai dengan mandat dan kewenangan yang dimilikinya sebagai bentuk pemenuhan atas tuntutan rakyat (BPK RI, 2010). Program reformasi birokrasi di BPK sejak tahun 2006 tersebut diberlakukan sesuai dengan Rencana Strategis BPK 2006-2010 dan Rencana Implementasi Renstra (RIR) 2006-2010. Beberapa agenda atau objek pelaksanaan reformasi birokrasi dalam tubuh BPK RI pun sudah dipersiapkan sedemikian rupa, salah satunya adalah terkait dengan aspek sumber daya manusia, di mana program reformasi birokrasi pada aspek sumber daya manusia ini merupakan upaya dan harapan BPK RI untuk memperoleh SDM yang profesional, kompetitif, dan handal yang mampu bersaing secara global.

Aspek sumber daya manusia dalam program reformasi birokrasi yang dijalankan oleh BPK RI tersebut juga menekankan pentingnya perhatian khusus pada kesejahteraan SDM-nya, sehingga hal tersebut berimplikasi pada pemberian dan pembentukan struktur remunerasi yang lebih efektif. Meskipun remunerasi merupakan bagian kecil dari pelaksanaan reformasi birokrasi di BPK RI, namun dampak dari pemberian remunerasi kepada para pegawai tersebut dinilai banyak kalangan dapat memberikan suatu hal yang positif karena mampu meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja bagi pegawai. Istimewanya lagi, remunerasi yang diberikan oleh pihak BPK RI kepada para pegawainya pun sudah meningkat dari yang sebelumnya hanya 75% dari Kementerian Keuangan. Hal tersebut seiring dengan dilakukannya evaluasi reformasi birokrasi oleh Kementerian PAN dan RB, di mana hasil evaluasi atas reformasi birokrasi yang dilakukan BPK RI sudah jauh lebih baik dari tahun sebelumnya. BPK RI pun menjadi satu-satunya instansi yang sudah dievaluasi reformasi biokrasinya oleh pihak Kementerian PAN dan

RB. Tentunya, dengan meningkatnya remunerasi yang diberikan pasca evaluasi yang telah dilakukan oleh Kementerian PAN dan RB tersebut dapat berpengaruh terhadap semangat kerja para pegawai di BPK RI. Berikut adalah pernyataan Bapak Ahim terkait informasi di atas:

*“Reformasi di BPK RI itu sudah divalidasi tim RB, sementara instansi lain belum. Nah, karena hasil evaluasi reformasi birokrasi BPK itu udah jauh lebih baik dari sebelumnya, jadi remunerasi yang diberikan pun meningkat, nah jadi menurutku hal itu bisa semakin memotivasi pegawai untuk semangat kerja.”*

Pasca reformasi birokrasi, Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia pun memberikan remunerasi yang tidak hanya mencakup hal-hal yang bersifat finansial, tetapi juga non finansial. Terkait dengan remunerasi dalam bentuk finansial, BPK RI memberikan sejumlah balas jasa kepada pegawai atas hasil kerja yang telah dilakukan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Misalnya saja, gaji yang diterima pegawai setiap bulan, di mana pemberlakuannya dilakukan secara nasional sebagaimana pada instansi pemerintah lainnya dengan mempertimbangkan golongan ruang sebagai PNS. Selain itu, bentuk lain remunerasi finansial yang diberikan ialah pemberian upah, Tunjangan Kegiatan dan Pembinaan Khusus (TKPK), program kesehatan, dan program pensiun kepada pegawai yang pemberlakuannya ditetapkan berdasarkan kebijakan internal di BPK RI. Khusus dalam pemberian Tunjangan Kegiatan dan Pembinaan Khusus (TKPK), melalui Surat Menteri Keuangan Nomor SR-116/MK.02/2007 tanggal 26 September 2007, Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia menetapkan penyesuaian tarif TKPK BPK RI dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi (BPK RI, 2010).

Hal-hal yang bersifat finansial yang berlaku di BPK RI tersebut tentu harus diimbangi pula dengan hal-hal yang bersifat non finansial. Hal tersebut perlu dilakukan atas dasar pemikiran bahwa pegawai sebagai makhluk individu yang bekerja dalam suatu organisasi tentu tidak hanya membutuhkan sesuatu yang sifatnya *natura* (finansial/uang) dalam kehidupannya sehari-hari, tetapi juga membutuhkan hal-hal yang bersifat non finansial seperti kebutuhan akan sebuah penghargaan, pengakuan, pujian, dan kejelasan akan kebijakan-kebijakan yang berlaku yang mampu memotivasi pegawai dalam bekerja. Dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20



Tahun 2010 Tentang *Roadmap* Reformasi Birokrasi 2010-2014 dijelaskan pula bahwasannya pemberian remunerasi tersebut bersifat fleksibel, yaitu dapat bersifat langsung atau tidak langsung, dapat berbentuk tunai atau non-tunai, dan dapat diberikan secara reguler atau pada waktu-waktu tertentu. Hal tersebut didukung pula oleh pernyataan Bapak Padang Pamungkas selaku Kepala Bagian Perencanaan dan Mutasi Biro SDM Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia terkait dengan remunerasi yang berlaku:

*“...remunerasi tentu mencakup finansial dan non finansial, karna manusia tentu tidak hanya membutuhkan sesuatu yang sifatnya natura saja kan tetapi juga butuh yang namanya dihargai, diberikan penghargaan...”*

Banyaknya asumsi yang menekankan bahwa melalui pemberian remunerasi yang tepat dapat menjadi suntikan bagi terciptanya performa yang baik, mendorong BPK RI untuk mengutamakan pengelolaan sumber daya manusia atau karyawan melalui suatu konsep yang tepat. Terlebih lagi, BPK RI sebagai sebuah organisasi negara yang memiliki visi dan misi yang penting tentu memiliki hubungan yang tidak dapat dipisahkan dengan SDM aparatur yang berada di lingkungannya. SDM aparatur tersebut merupakan unsur utama yang dapat memengaruhi keberlangsungan organisasi, sementara sebagai bentuk timbal balik, organisasi pun seharusnya tidak hanya menjadikan SDM-nya sebagai alat penggerak organisasi, tetapi organisasi juga perlu memerhatikan kesejahteraan SDM-nya. Perhatian khusus terhadap kesejahteraan SDM tersebut dapat dilakukan melalui pemberian remunerasi yang lebih efektif, yaitu dalam arti adil, layak, dan sesuai dengan kompetensi serta harus memenuhi segala kebutuhan lainnya yang mampu mendukung kinerja atau performa SDM aparatur di dalam organisasi.

Terkait dengan peningkatan kinerja, beberapa penelitian terdahulu menyebutkan bahwa peningkatan kinerja atau performa SDM dalam organisasi salah satunya dipengaruhi oleh faktor psikologis yang disebut dengan *employee engagement*. Harter et al, (2002) mendefinisikan *employee engagement* sebagai bentuk keterlibatan individual dan kepuasannya serta sebagai bentuk antusiasme karyawan dalam melakukan pekerjaan. *Employee engagement* ini dapat dijadikan tolak ukur untuk mengetahui kinerja karyawan dengan melakukan *Employee Engagement Survey* (EES), kemudian melihat hasilnya jika semakin tinggi

keterlibatan karyawan serta komitmen karyawan atas pekerjaannya, maka akan semakin baik pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut, dan begitu pula sebaliknya, semakin rendah keterlibatan karyawan serta komitmen karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, maka akan semakin buruk pula kinerja yang dihasilkan. Dengan demikian, dampak *employee engagement* dapat menggambarkan bagaimana kualitas kerja atau perilaku seseorang dalam organisasinya.

Kemudian, survei terbaru yang dilakukan *Work Asia 2007/2008* oleh konsultan sumber daya manusia, Watson Wyatt, terhadap opini dan perilaku karyawan di 11 negara Asia Pasifik termasuk Indonesia menyimpulkan bahwa pendorong utama keterikatan atau keterlibatan karyawan (*employee engagement*) mencakup tiga hal, yaitu fokus kepada pelanggan, kompensasi dan benefit serta komunikasi (<http://cybertainment.cbn.net.id>). Dengan melihat faktor pendorong utama *employee engagement* tersebut, yaitu salah satunya kompensasi, dalam hal ini juga termasuk remunerasi yang merupakan bagian dari adanya pelaksanaan reformasi birokrasi di BPK RI, menandakan bahwa remunerasi dalam bentuk finansial dan non finansial yang berlaku di BPK RI tersebut mampu menciptakan karyawan atau SDM yang terikat (*engaged*) dengan pekerjaannya. Lebih lanjut, hal tersebut tentu dapat menggambarkan hubungan antara pemberian remunerasi dengan tingkat *employee engagement* dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, dengan menekankan pentingnya sumber daya manusia yang ada, maka BPK RI perlu memerhatikan tingkat *employee engagement* dalam organisasinya dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat memengaruhi *employee engagement*, seperti salah satunya dalam hal pemberian remunerasi bagi SDM aparaturnya.

Dalam pemberian remunerasi kepada para pegawainya, perlu diketahui bahwa BPK RI telah menerapkan sistem remunerasi di setiap unit kerja yang ada. Salah satu unit kerja yang memberlakukan sistem remunerasi ialah Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia sebagai salah satu unsur pelaksana BPK yang penting dan berada langsung di bawah lembaga negara BPK RI serta membawahi beberapa biro (BPK RI, 2007). Sekretariat Jenderal BPK RI itu sendiri memiliki tugas yang kompleks, yakni menyelenggarakan dan mengkoordinasikan dukungan administrasi serta sumber daya untuk kelancaran

tugas dan fungsi BPK serta pelaksana BPK. Selain itu, Sekretariat Jenderal BPK RI juga menjalankan fungsi sebagai perumus kebijakan dan pembinaan dalam bidang kesekretariatan dan keprotokolan, hubungan masyarakat dan luar negeri, sumber daya manusia, keuangan, teknologi informasi, sarana dan prasarana, serta administrasi umum.

Sebagai salah satu unsur pelaksana BPK yang memiliki peran penting dalam pelaksanaan tugas dan fungsi BPK dalam hal non pemeriksaan tersebut, Sekretariat Jenderal BPK RI tentunya memiliki kompleksitas struktur dan pekerjaan yang lebih bervariasi dibandingkan dengan unsur pelaksana lainnya di BPK RI. Adanya variasi tugas atau pekerjaan tersebut dimungkinkan dapat menimbulkan gejala permasalahan, terlebih lagi jika dikaitkan dengan sistem remunerasi yang tidak sesuai. Salah satu bentuk remunerasi yang menimbulkan ketidakpuasan bagi para pegawai di Sekretariat Jenderal BPK RI yaitu berupa pemberian Tunjangan Kegiatan dan Pembinaan Khusus (TKPK) BPK RI, di mana pasca reformasi birokrasi TKPK tersebut seharusnya diterapkan berdasarkan pendekatan *job grade* atau pemeringkatan jabatan yang dinilai dapat memberikan keadilan bagi setiap pegawai, namun dalam implementasinya belum sepenuhnya dilakukan.

Pemberian remunerasi di Sekretariat Jenderal BPK RI belum secara komprehensif memberikan kepuasan bagi para pegawai, khususnya dalam pemberian TKPK pada *grade* jabatan fungsional administrasi umum. Hal tersebut dikarenakan pada jabatan fungsional administrasi umum ini pemberian remunerasi didasarkan pada senioritas atau dengan melihat golongan sebagaimana pemberlakuan dalam pemberian gaji dan bukan secara *riil* berdasarkan evaluasi jabatan sebagaimana dilakukan sebelum penetapan *job grade*, sehingga akan berdampak pada tingkat *employee engagement* dan lebih lanjut berdampak pada kinerja yang dihasilkan oleh pegawai. Hal demikian sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Ahim yang merupakan salah satu staf di Sekretariat Jenderal BPK RI:

*“Masalah yang muncul kaitannya dengan remunerasi itu misalnya aja nih masih banyak yang ga puas dengan metode job grade, terutama untuk grade Jabatan Adum atau Jabatan Fungsional Administrasi Umum, karena pada jabatan ini grade cuma didasarkan pada senioritas bukan riil bobot pekerjaan,*



*jadi bisa berpengaruh pada tingkat employee engagement yang selanjutnya juga bisa berdampak pada kinerja pegawai yang merasa tidak puas tersebut.”*

Selain itu, ketidakjelasan akan kebijakan yang berlaku pun masih nampak pasca reformasi birokrasi yang dilakukan. Salah satu kebijakan yang masih belum jelas ialah terkait dengan kebijakan pola karir pegawai pada jabatan fungsional administrasi umum di Sekretariat Jenderal BPK RI, di mana pada jabatan ini pula kenaikan pangkat masih menggunakan pola reguler, yaitu empat tahun sekali yang berarti bahwa senioritas masih menjadi acuan dalam kebijakan tersebut. Hal demikian sesuai dengan pernyataan yang disampaikan Bapak Ahim selaku Staf pemangku jabatan fungsional administrasi umum Sekretariat Jenderal BPK RI:

*“... di Adum itu pola karirnya belum jelas, kalo jabatan fungsional medis, pemeriksa itu jelas, mereka harus ngumpulin angka kredit untuk naik jabatan. Pemeriksa pertama jadi pemeriksa muda terus ke madya terus utama, jadi ga berdasarkan senioritas, siapa aja yang udah memenuhi angka kredit bisa naik, ga mandang senior junior. Kalau di Adum kenaikan pangkat masih pake pola reguler, empat tahun sekali, artinya masih senior junior...”*

Berdasarkan informasi tersebut, adanya ketidakpuasan khususnya pada pegawai pemangku jabatan fungsional administrasi umum karena remunerasi yang diberikan, baik finansial maupun non finansial yang belum sesuai dan memungkinkan akan berdampak pada tingkat *employee engagement* di Sekretariat Jenderal BPK RI, maka dirasa perlu untuk melakukan peninjauan kembali untuk melihat hubungan di antara kedua variabel tersebut. Dengan melihat hubungan di antara remunerasi dengan tingkat *employee engagement* di Sekretariat Jenderal BPK RI tentu dapat menjadi masukan bagi para pejabat setempat dalam membuat kebijakan, khususnya terkait masalah remunerasi.

## **1.2 Pokok Permasalahan**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, dapat diketahui bahwa adanya pemberian remunerasi dalam instansi yang sudah melaksanakan reformasi birokrasi seperti Sekretariat Jenderal BPK RI bertujuan untuk meningkatkan kinerja para pegawainya serta mengurangi bentuk-bentuk penyelenggaraan pemerintahan yang penuh dengan korupsi, kolusi dan nepotisme. Peningkatan kinerja pegawai tersebut dapat dilihat salah satunya dengan menggunakan konsep *employee engagement*, sebagaimana hasil riset yang telah dilakukan oleh

*Development Dimensions International, Inc* pada tahun 2006 (Bernthal, 2006). Hasil riset tersebut memberikan gambaran bahwa ketika skor *engagement* tinggi, maka pegawai akan lebih puas terhadap pekerjaannya, tingkat keinginan untuk meninggalkan pekerjaan pun menjadi rendah dan pegawai menjadi lebih produktif, serta begitu pula sebaliknya. Hal tersebut menandakan bahwa *employee engagement* dapat memberikan gambaran bagi organisasi untuk melihat kinerja karyawannya, khususnya hubungannya dalam pemberian remunerasi.

Adanya permasalahan-permasalahan dalam pemberian remunerasi, baik dalam bentuk finansial maupun non finansial sebagaimana dijelaskan sebelumnya diduga mampu memengaruhi tingkat *employee engagement* di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia karena sistem remunerasi yang berlaku belum memberikan kepuasan bagi para pegawai setempat, khususnya pada pegawai pemangku jabatan fungsional administrasi umum di lingkungan Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Dengan demikian pokok permasalahan yang diambil dalam penelitian ini ialah:

- Bagaimana hubungan remunerasi dengan tingkat *employee engagement* di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan pokok permasalahan di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara remunerasi dengan tingkat *employee engagement* di Sekretariat Jenderal BPK RI.

### **1.4 Signifikansi Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat baik secara akademis maupun secara praktis.

#### **1. Signifikansi akademis**

Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan menjadi alternatif literatur yang mengkaji tentang hubungan antara remunerasi dengan tingkat *employee engagement*, khususnya di Sekretariat Jenderal BPK RI. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam perkembangan Ilmu Administrasi, sekaligus menambah

wawasan terkait masalah-masalah dalam manajemen SDM dan perilaku yang muncul dalam suatu organisasi.

## 2. Signifikansi praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi pihak-pihak yang berkepentingan khususnya di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Bahan masukan tersebut dapat digunakan pihak terkait dalam rangka pengambilan keputusan untuk menetapkan kebijakan pemberian remunerasi yang lebih sesuai dan efektif di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia guna menghasilkan tingkat *employee engagement* yang tinggi dan adanya pemberian remunerasi yang mampu memberikan kepuasan kerja bagi para pegawai.

### 1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan skripsi ini disusun atas enam bab dengan masing-masing sub bab yang saling terkait. Adapun sistematika penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

#### **BAB I Pendahuluan**

Bab pendahuluan ini berisi tentang pemaparan secara umum alasan atau tujuan penelitian yang diambil, yakni mengenai “Hubungan Remunerasi Dengan Tingkat *Employee Engagement* di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia”. Bab ini juga berisi pokok permasalahan, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, sistematika penulisan, dan batasan penelitian.

#### **BAB II Kerangka Pemikiran**

Bab ini berisi tentang penelitian terdahulu, kerangka teori yang menjadi pedoman dalam melakukan penelitian, penjelasan mengenai hubungan remunerasi dengan tingkat *employee engagement*, model analisis, hipotesis serta tabel operasionalisasi konsep sebagai landasan teori dalam penulisan skripsi ini.

#### **BAB III Metode Penelitian**

Bab ini memberikan gambaran mengenai metode penelitian yang digunakan dalam penulisan skripsi ini. Di dalamnya, terdapat penjelasan

mengenai pendekatan penelitian, jenis penelitian, teknik pengumpulan data, penjelasan mengenai populasi dan sampel yang diambil, serta teknik analisis data.

#### **BAB IV Gambaran Umum**

Bab ini akan memberikan gambaran umum instansi yang menjadi lokasi penelitian untuk penulisan skripsi ini, yaitu Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, dimulai dari visi dan misi, struktur organisasi serta tugas dan fungsi unit kerja di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Selain itu, bab ini juga akan memberikan gambaran pegawai di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, sistem remunerasi yang berlaku, serta program atau kebijakan yang mendukung adanya *employee engagement*.

#### **BAB V Analisis Hubungan Remunerasi Dengan Tingkat *Employee Engagement* di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia**

Pada bab ini akan dijelaskan bagaimana hubungan antara remunerasi dengan tingkat *employee engagement* di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia dengan analisis yang lebih mendalam berdasarkan hasil kuesioner dan wawancara.

#### **BAB VI Simpulan dan Saran**

Bab ini berisi tentang simpulan yang memaparkan uraian singkat atas jawaban dari permasalahan dan saran yang berisi tentang rekomendasi peneliti bagi pihak-pihak terkait.

##### **1.6 Batasan Penelitian**

Pembatasan penelitian dilakukan agar penelitian ini terhindar dari cakupan pembahasan yang terlampaui luas. Adapun batasan yang dilakukan ialah penelitian ini hanya melihat bagaimana hubungan di antara dua variabel, yaitu remunerasi dan *employee engagement* di Sekretariat Jenderal BPK RI, dan tidak bermaksud untuk melihat pengaruh atau dampak yang dihasilkan, serta tidak mengukur tinggi rendahnya kedua variabel tersebut. Selain itu, penelitian ini juga tidak berusaha mencari faktor mana yang membuat hubungan remunerasi dengan tingkat *employee engagement* menjadi kuat atau lemah.

## **BAB II**

### **KERANGKA TEORI**

Bab ini terdiri dari lima bagian, yaitu pembahasan mengenai penelitian terdahulu, kerangka teori, model analisis, hipotesis, dan operasionalisasi konsep. Penelitian terdahulu merupakan penjabaran dari beberapa penelitian sebelumnya yang dapat dijadikan bahan rujukan dalam melakukan penelitian ini. Dalam sub bab penelitian terdahulu pun akan dijelaskan mengenai persamaan dan perbedaan, baik ditinjau berdasarkan jenis penelitiannya, maupun metode penelitian yang digunakan, dan lain sebagainya, antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang peneliti lakukan. Selanjutnya, kerangka teori akan menjelaskan mengenai landasan teori yang relevan dan menjadi dasar dalam penelitian ini. Sementara itu, model analisis akan menggambarkan hubungan antar variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yakni variabel remunerasi dan *employee engagement*. Kemudian hipotesis akan memberikan penjelasan mengenai dugaan sementara peneliti yang dilakukan pada tahap awal penelitian. Terakhir, operasionalisasi konsep yang mengukur setiap variabel yang ada.

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Dalam melakukan penelitian **“Hubungan Remunerasi Dengan Tingkat *Employee Engagement* di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia”**, peneliti melakukan peninjauan terhadap penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, baik berupa jurnal, skripsi, maupun tesis, yang terkait dengan tema yang diambil dalam penelitian ini. Dalam sub bab penelitian terdahulu, peneliti mengambil tiga penelitian sebelumnya sebagai pembanding dengan penelitian yang akan dilakukan.

Penelitian pertama diambil dari jurnal berjudul **“Pengaruh Remunerasi Melalui Program Reformasi Birokrasi Terhadap Disiplin Pegawai Kantor Wilayah II Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Medan”** yang dilakukan oleh Ihsan Effendi, Heri Syahril, dan Khairunsyah. Penelitian ini menggunakan teori atau konsep mengenai remunerasi, reformasi birokrasi, dan disiplin pegawai. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, maka teknik pengumpulan data

dalam penelitian ini dilakukan dengan studi lapangan (*field research*) melalui penyebaran kuesioner.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pelaksanaan program reformasi birokrasi yang gencar dilakukan oleh beberapa instansi, khususnya ketika Kabinet Indonesia Bersatu memimpin pemerintahan Indonesia. Reformasi birokrasi perlu dilakukan guna mendorong adanya percepatan perubahan perbaikan kinerja aparatur pemerintah. Penunjukkan Departemen Keuangan sebagai salah satu *pilot project* program reformasi birokrasi dilakukan dengan alasan bahwa Departemen Keuangan merupakan departemen yang strategis karena hampir seluruh aspek kegiatan perekonomian negara berhubungan langsung dengan kebijakan yang dikeluarkan oleh Departemen Keuangan. Selain itu, reformasi birokrasi di Departemen Keuangan juga dilakukan dengan pertimbangan bahwa semakin tingginya tuntutan publik akan profesionalisme birokrasi dan otoritas fiskal di dunia internasional yang pada umumnya telah memberikan pelayanan kepada publik secara efektif dan efisien. Departemen Keuangan termasuk juga beberapa instansi lain mengaitkan secara langsung antara kinerja layanan, kompetensi aparat, tanggung jawab, dan resiko pekerjaan dengan remunerasi guna meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Hubungan antara Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara dengan disiplin pegawai negeri sipil di Departemen Keuangan itu sendiri sudah diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan. Oleh karena itu, sehubungan dengan remunerasi berupa penataan kembali TKPKN dalam program reformasi birokrasi, maka Ihsan Effendi, Heri Syahril, dan Khairunsyah tertarik untuk mengaitkannya dengan disiplin pegawai pada salah satu kantor vertikal Departemen Keuangan, yaitu Kanwil II Dirjen Kekayaan Negara Medan.

Kesimpulan dari penelitian ini ialah bahwa tidak adanya hubungan positif antara variabel remunerasi dengan variabel disiplin pegawai pada Kanwil II Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Medan. Selain itu, variabel remunerasi memiliki hubungan yang tidak searah dengan variabel disiplin, serta memiliki pengaruh yang cukup kecil, sehingga dipastikan ada variabel lain yang memiliki hubungan yang sangat besar yang dapat memengaruhi variabel disiplin pegawai pada Kanwil II Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Medan.



Persamaan penelitian ini dengan penelitian “Hubungan Remunerasi Dengan Tingkat *Employee Engagement* di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia” ialah menggunakan variabel yang sama, yaitu remunerasi sebagai variabel bebas, sehingga memiliki relevansi dengan penelitian yang peneliti lakukan. Sementara itu, perbedaannya ialah terletak pada variabel terikatnya, di mana penelitian ini menggunakan variabel disiplin pegawai sebagai *dependent variabel*, sedangkan penelitian yang peneliti lakukan menggunakan variabel *employee engagement*. Penelitian Ilham Effendi, Heri Syahrial, dan Khairunsyah merupakan penelitian yang terbilang kompleks dengan melihat hasil penelitiannya yang tidak hanya menguji pengaruh variabel remunerasi terhadap disiplin pegawai tetapi juga melihat dan mengukur bagaimana hubungan kedua variabel tersebut. Namun demikian, penelitian ini tidak menggambarkan jumlah populasi pada Kanwil II Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Medan, sehingga sangat tidak beralasan penarikan sampel sebesar 17 pegawai.

Penelitian kedua, yaitu dilakukan oleh Dody Cahyadi Rismal dalam skripsinya berjudul “**Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement* Berdasarkan Hasil *Employee Engagement Survey* PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya Dan Tangerang Tahun 2010**”. Penelitian Dody ini merupakan penelitian deskriptif yang menganalisis faktor-faktor apa saja yang memengaruhi *employee engagement* di PLN Disjaya berdasarkan hasil *Employee Engagement Survey* tahun 2010 dan mencoba mendeskripsikan tindak lanjut PLN Disjaya terhadap hasil *Employee Engagement Survey* yang dilaksanakan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode pengumpulan data melalui studi lapangan dan studi literatur.

Penelitian kedua ini dilatarbelakangi oleh pelaksanaan *Employee Engagement Survey* di PLN Disjaya yang dianggap penting karena akan memengaruhi nilai kinerja organisasi. *Employee Engagement Survey* juga merupakan salah satu target kinerja yang diberikan oleh Kementerian BUMN terhadap BUMN-BUMN di Indonesia, termasuk PLN. Oleh karena itu, manajemen PLN Disjaya sebagai salah satu faktor penting yang memengaruhi tingkat keterikatan dan kepuasan pegawai dituntut untuk melaksanakan program-program serta sarana dan prasarana yang dapat meningkatkan keterikatan dan

kepuasan pegawai dalam bekerja. Kesimpulan dari penelitian yang dilakukan oleh Dody ialah bahwa terdapat 6 faktor yang memengaruhi tingkat *employee engagement* di PLN Disjaya yaitu pengalaman sehari-hari, dukungan karir, pengembangan karir, kepemimpinan, komunikasi, dan lingkungan kerja. Sementara itu, tindak lanjut yang dilakukan PLN Disjaya terhadap hasil *Employee Engagement Survey* adalah dengan melaksanakan *action plan* terhadap lima pernyataan yang memiliki *engagement* indeks yang rendah dengan membuat program-program yang berkaitan dengan SDM.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian “Hubungan Remunerasi Dengan Tingkat *Employee Engagement* di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia” ialah sama-sama menggunakan variabel *employee engagement*, sehingga dalam kerangka pemikiran sama-sama menggunakan konsep *employee engagement* sebagai landasan teori. Sementara itu, perbedaannya ialah penelitian Dody menggunakan pendekatan kualitatif dengan satu variabel, yaitu hanya variabel *employee engagement* dan merupakan penelitian deskriptif untuk menggambarkan analisis faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement*. Penelitian yang dilakukan oleh Dody Cahyadi Rismal ini mengangkat tema yang langka atau jarang dilakukan karena memang konsep *employee engagement* merupakan suatu konsep yang baru dalam organisasi. Terlebih lagi, konsep *employee engagement* ini kebanyakan diterapkan di sektor swasta, namun dalam penelitian ini konsep *employee engagement* digunakan dalam sektor publik, yaitu PLN sebagai perusahaan milik negara.

Penelitian ketiga yang diambil dalam tinjauan pustaka ini, adalah penelitian yang dilakukan oleh Baby Noviani dengan tesis berjudul “**Analisis Praktik Remunerasi Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Perusahaan Di PT. Keramika Indonesia Asosiasi Tbk. (Studi Kasus Di Bagian Produksi)**”. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran pengaruh praktik remunerasi yang diterapkan perusahaan terhadap kinerja karyawan khususnya di bagian produksi Group KIA, mengetahui komponen dari praktik remunerasi yang memberikan pengaruh terbesar terhadap produktivitas dan bagaimana praktik remunerasi yang sebaiknya dikembangkan untuk mempertahankan kinerja karyawan. Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang



bersifat studi kasus dengan metode pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya kesadaran yang diperlukan untuk memberikan perhatian khusus terhadap kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan dengan menggunakan strategi khusus yang dapat meningkatkan kinerja SDM. Salah satu strategi yang dapat digunakan ialah dengan praktik pengelolaan pemberian remunerasi yang selanjutnya disebut dengan manajemen imbalan. Oleh karena itu, dibutuhkan praktik pengelolaan remunerasi yang tepat dan mampu memotivasi karyawan untuk memiliki kinerja yang baik.

Kesimpulan dalam penelitian ini ialah telah terpenuhinya filosofi remunerasi yang berfokus pada pertimbangan apakah kebijakan remunerasi yang diterapkan dapat meningkatkan motivasi, biaya yang dikeluarkan lebih kecil daripada *cost saving* yang diperoleh dan seberapa besar resiko penolakan yang mungkin akan terjadi. Selain itu, penelitian ini juga memberikan kesimpulan bahwa kompensasi atau remunerasi yang memberikan kontribusi terbesar adalah insentif yang dituangkan dalam bentuk premi produksi. Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Baby Noviani dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti ialah menggunakan variabel praktik remunerasi sebagai variabel bebas, sedangkan perbedaannya ialah terletak pada variabel terikat di mana penelitian Baby Noviani menggunakan variabel kinerja organisasi, sementara peneliti menggunakan variabel *employee engagement* sebagai variabel terikat. Kemudian, penelitian ini pun dilakukan di sektor swasta dengan menggunakan analisis regresi untuk mengetahui sekaligus menguji hubungan sebab akibat di antara kedua variabel tersebut, sedangkan penelitian yang peneliti lakukan melihat praktik remunerasi yang diterapkan pada sektor publik.

Pada dasarnya, penelitian yang dilakukan oleh Ihsan Effendi, Heri Syahrial, dan Khairunsyah, Dody Cahyadi Rismal, serta Baby Noviani memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, yaitu sama-sama menggunakan variabel remunerasi dan variabel *employee engagement*, sehingga akan sangat relevan untuk menjadi acuan atau pedoman dalam penulisan skripsi ini. Secara ringkas, hasil dari tinjauan terhadap penelitian terdahulu yang telah dilakukan dapat dilihat pada tabel 2.1 berikut ini.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

	<b>Penelitian Pertama</b>	<b>Penelitian Kedua</b>	<b>Penelitian Ketiga</b>	<b>Penelitian yang Dilakukan</b>
<b>Nama Peneliti</b>	<b>Ihsan Effendi, Heri Syahril, dan Khairunsyah</b>	<b>Dody Cahyadi Rismal</b>	<b>Baby Noviani</b>	<b>Vuty Desvaliana</b>
<b>Judul Penelitian</b>	Pengaruh Remunerasi Melalui Program Reformasi Birokrasi Terhadap Disiplin Pegawai Kantor Wilayah II Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Medan	Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Employee Engagement</i> Berdasarkan Hasil <i>Employee Engagement Survey</i> PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya Dan Tangerang Tahun 2010	Analisis Praktik Remunerasi dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Perusahaan Di PT. Keramika Indonesia Asosiasi Tbk. (Studi Kasus di Bagian Produksi)	Hubungan Remunerasi Dengan Tingkat <i>Employee Engagement</i> di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia
<b>Tujuan Penelitian</b>	Untuk mengetahui pengaruh remunerasi melalui program reformasi birokrasi terhadap disiplin pegawai Kantor Wilayah II Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Medan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Untuk mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi <i>employee engagement</i> di PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang berdasarkan hasil <i>Employee Engagement Survey</i> tahun 2010</li> <li>• Untuk mendeskripsikan tindak lanjut PT PLN (Persero) Disjaya terhadap hasil <i>employee engagement</i> yang dilaksanakan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Untuk mendapatkan gambaran pengaruh praktik remunerasi yang diterapkan perusahaan terhadap kinerja karyawan khususnya di bagian produksi Group KIA</li> <li>• Mengetahui komponen dari praktik remunerasi yang memberikan pengaruh terbesar</li> </ul>	Untuk melihat hubungan remunerasi dengan tingkat <i>employee engagement</i> di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia

			<p>terhadap produktivitas,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Untuk mengetahui bagaimana praktik remunerasi yang sebaiknya dikembangkan untuk mempertahankan kinerja karyawan</li> </ul>	
Kerangka Teori	Remunerasi, Reformasi Birokrasi, dan Disiplin Kerja	Perilaku Organisasi, <i>Employee Engagement</i> , dan <i>Employee Engagement Survey</i>	Manajemen Sumber Daya Manusia dan Remunerasi	Manajemen Sumber Daya Manusia, Remunerasi dan <i>Employee Engagement</i>
Pendekatan Penelitian	Kuantitatif	Kualitatif	Kualitatif	Kuantitatif
Teknik Pengumpulan Data	Riset Lapangan ( <i>field research</i> ) yang dilakukan melalui kuesioner	Studi lapangan dan studi literatur	Observasi, wawancara, dan dokumentasi serta bersifat studi kasus	Survei, wawancara mendalam, dan studi literatur
Hasil Penelitian	Tidak ada hubungan yang positif antara remunerasi dengan disiplin pegawai Kanwil II Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Medan. Hasil analisa yang diperoleh dari korelasi atas variabel remunerasi dan variabel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ada 6 faktor yang memengaruhi tingkat <i>employee engagement</i> di PLN Disjaya yaitu pengalaman sehari-hari, dukungan karir, pengembangan karir, kepemimpinan, komunikasi,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terpenuhinya filosofi remunerasi yang berfokus pada pertimbangan apakah kebijakan remunerasi yang diterapkan dapat meningkatkan motivasi, biaya yang dikeluarkan</li> </ul>	Terdapat hubungan antara remunerasi dengan tingkat <i>employee engagement</i> di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Berdasarkan

	<p>disiplin pegawai diketahui bahwa tingkat hubungan antara kedua indikator tersebut rendah dan memiliki hubungan negatif (tidak searah) sehingga bila variabel remunerasi mengalami kenaikan maka variabel disiplin mengalami penurunan.</p>	<p>dan lingkungan kerja. Dari keenam faktor tersebut, kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki peranan yang besar dalam <i>engagement</i> pegawai.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tindak lanjut yang dilakukan PLN Disjaya terhadap hasil <i>Employee Engagement Survey</i> adalah dengan melaksanakan <i>action plan</i> terhadap lima pernyataan yang memiliki <i>engagement</i> indeks yang rendah dengan membuat program-program yang berkaitan dengan SDM.</li> </ul>	<p>lebih kecil daripada <i>cost saving</i> yang diperoleh dan seberapa besar resiko penolakan yang mungkin akan terjadi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompensasi remunerasi yang memberikan kontribusi terbesar adalah insentif yang dituangkan dalam bentuk premi produksi</li> </ul>	<p>hasil analisis korelasi <i>Rank Spearman</i> diketahui pula bahwa hubungan di antara kedua variabel tersebut merupakan hubungan yang positif dan memiliki tingkat korelasi yang kuat.</p>
--	---	--	---	--

Sumber: Data olahan peneliti, 2011

## 2.2 Kerangka Teori

### 2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tersebut tidak mungkin tercapai tanpa peran aktif karyawan di dalamnya, bagaimanapun canggihnya alat-alat yang dimiliki oleh suatu organisasi tersebut. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu sistem manajemen untuk mengatur karyawan sebagai aset yang dimiliki organisasi dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Suwatno dan Priansa (2011) mengartikan manajemen sebagai ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen itu sendiri terdiri dari enam unsur (6M), yaitu *Men, Money, Methode, Material, Machine, dan Market*, di mana unsur manusia (*Men*) berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen tersendiri yang disebut dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Dengan demikian, Manajemen SDM adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi serta mengartikan manusia sebagai tenaga kerja pada suatu organisasi.

Istilah manajemen SDM sering pula disepadankan dengan istilah manajemen personalia, manajemen sumber daya insani, manajemen kepegawaian, manajemen perburuhan, manajemen tenaga kerja, administrasi personil, administrasi kepegawaian, dan berbagai istilah lainnya. Menurut Rivai (2011:1), Manajemen SDM merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Sementara itu, Sedarmayanti (2010) menyebutkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian. Kemudian, Flippo dalam Suwatno dan Priansa (2011:29) menyatakan bahwa, “*Personnel management is the planning, organizing directing, and controlling of the procurement, development, competition, integration, maintenance, and separation of human resources to the and that individual, organizational, and societal*

*objecyives are accomplished.*” Lebih lanjut, Noe et. al (2010:5), mengatakan bahwa *human resources management* (HRM) mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem-sistem yang memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan. Praktik manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan dikelola dalam organisasi. Hal tersebut mencakup kegiatan seperti strategi SDM, manajemen SDM, tanggung jawab sosial sumber SDM (perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, serta manajemen bakat) manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan, manajemen imbalan, hubungan karyawan, kesejahteraan karyawan, kesehatan, dan keselamatan, serta penyediaan jasa karyawan.

Dalam sektor publik, Sedarmayanti (2010) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia di sektor publik berusaha untuk mengungkap manusia sebagai sumber daya seutuhnya dalam konsepsi pembangunan bangsa yang utuh dan menyeluruh. Masalah yang dihadapi oleh organisasi (negara) semakin kompleks karena manajemen harus menghadapi kemajuan teknologi, pembatasan berbagai peraturan pemerintah, pertumbuhan persaingan nasional dan internasional (globalisasi), tuntutan peningkatan perhatian pegawai, dan sebagainya. Faktor organisasional seperti, semakin tingginya tingkat pendidikan pegawai, peningkatan heterogenitas angkatan kerja, pelonjakan biaya personalia, dan penurunan produktivitas telah menempatkan perhatian besar pada masalah manajemen sumber daya manusia. Tantangan utama adalah bagaimana mengelola sumber daya manusia yang ada dalam organisasi yang efektif dan menghapus praktik yang tidak efektif. Dalam kondisi lingkungan tersebut, maka manajemen dituntut untuk mengembangkan cara baru untuk dapat mempertahankan pegawai pada produktivitas tinggi serta mengembangkan potensinya agar memberikan kontribusi maksimal pada organisasi.

Berdasarkan pendapat-pendapat yang telah dikemukakan oleh para ahli mengenai konsep Manajemen Sumber Daya Manusia di atas, maka peneliti menarik sebuah kesimpulan mengenai konsep Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu sebuah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian. (Sedarmayanti, 2010)



### **.2.2.1.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sedarmayanti (2010), menyebutkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia terbagi menjadi dua, yaitu tujuan secara umum dan tujuan secara khusus. Tujuan manajemen sumber daya manusia dalam organisasi secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang atau manusia. Sistem manajemen sumber daya manusia dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan atau organisasi dapat belajar dan mempergunakan kesempatan untuk peluang baru. Sementara itu, secara khusus manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk:

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang cakap, dapat dipercaya, dan memiliki motivasi tinggi
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia, seperti kontribusi, kemampuan, dan kecakapan
3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi “yang teliti”, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan “kebutuhan bisnis”
4. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah pihak terkait yang sangat bernilai dalam organisasi dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama
5. Menciptakan iklim di mana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan
6. Mengembangkan lingkungan, di mana kerja sama tim dan fleksibilitas dapat berkembang
7. Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasikan kebutuhan pihak terkait (pemilik, lembaga atau wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok, dan masyarakat luas)
8. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang karyawan lakukan dan karyawan capai
9. Mengelola karyawan yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi

10. Memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untuk semua
11. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian untuk karyawan dan masalah keadilan
12. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan

### **2.2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan pokok yang dilakukan dalam suatu organisasi. Setiap karyawan pada hakikatnya melakukan dua fungsi, yaitu fungsi manajerial di mana kegiatan-kegiatan dilakukan dengan menggunakan pikiran (mental) dan fungsi operatif (teknis), di mana kegiatan-kegiatan dilakukan dengan fisik. Flippo dalam Suwatno dan Priansa (2011:30) menguraikan sebagai berikut:

#### **1. Fungsi Manajerial**

##### **a. Perencanaan**

Perencanaan SDM merupakan bagian dari alur proses manajemen dalam menentukan pergerakan SDM organisasi, dari proses saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan. Manajer yang berhasil akan mengerti dan mencurahkan waktunya untuk perencanaan. Perencanaan adalah proses penentuan tindakan untuk mencapai tujuan. Milkovich dan Nystrom dalam Yoder (1981:173) menyatakan bahwa perencanaan SDM merupakan proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan yang menjamin organisasi mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat.

##### **b. Pengorganisasian**

Setelah perencanaan dilakukan, maka tindakan selanjutnya adalah membentuk organisasi untuk melaksanakan tujuan yang telah ditentukan untuk dicapai. Dalam pengorganisasian ini, manajemen sumber daya manusia berfungsi untuk membentuk struktur organisasi, di mana dalam struktur ini nantinya ditunjukkan bagaimana hubungan antara satu unit dengan unit lainnya. Proses pengorganisasian ini merupakan proses



pembentukan organisasi, kemudian membaginya dalam unit-unit yang sesuai dengan fungsi-fungsi yang telah ditentukan, dan dilengkapi dengan pegawai serta ditambah dengan fasilitas-fasilitas tertentu.

c. Pengarahan

Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak para pegawai untuk memiliki kemauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan organisasi. Pengarahan ini juga sering disebut dengan istilah lain, seperti penggerakkan (*actuating*), motivasi (*motivating*), pemberian perintah (*commanding*). Jadi, yang ditekankan dalam pengarahan ini ialah agar pegawai bekerja secara sukarela tanpa merasa dirinya dipaksa dan mau bekerja sama dengan pegawai lainnya dalam organisasi.

d. Pengendalian

Pengendalian berarti melihat, mengamati, dan menilai tindakan atau pekerjaan pegawai, apakah pegawai benar-benar melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana atau tidak. Pengendalian ini membandingkan hasil yang dicapai oleh pegawai dengan hasil atau target yang direncanakan. Jika terjadi penyimpangan dari rencana semula, maka perlu dilakukan perbaikan dengan memberi petunjuk-petunjuk kepada pegawai. Dalam hal ini, istilah yang dipakai ialah pengendalian (*controlling*) bukan pengawasan, karena pengawasan merupakan bagian dari pengendalian. Pengawasan berarti mengawasi pegawai yang sedang bekerja, tetapi tidak menilai apakah dia benar atau salah melakukan pekerjaan itu. Sementara itu, pengendalian di samping mengamati pegawai, juga turut serta menilai hasil pekerjaan yang dicapai oleh pegawai.

## 2. Fungsi Operatif atau Fungsi Teknis

a. Pengadaan (*Recruitment*)

Flippo dalam Suwatno dan Priansa (2011:32) mengatakan “*The first operative function of personnel management is concerned with the obtaining of the proper kind and number of personnel necessary of accomplish organization goals.*” Flippo menjelaskan bahwa fungsi

operasional manajemen sumber daya manusia yang pertama ialah memperoleh jumlah dan jenis pegawai yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini terutama berkaitan dengan penentuan kebutuhan pegawai dan penarikannya, seleksi dan penempatannya. Penentuan kebutuhan pegawai menyangkut mutu dan jumlah pegawai. Sementara itu, seleksi dan penempatan menyangkut masalah memilih dan menarik pegawai, pembahasan formulir-formulir surat lamaran, mengadakan tes psikologis dan wawancara, serta lain sebagainya.

b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui sistem pendidikan dan latihan untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik. Kegiatan ini dianggap semakin penting untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan, dan semakin rumitnya melaksanakan tugas-tugas pekerjaan.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi kompensasi sangat besar bagi pegawai. Kompensasi adalah sebagai pemberian penghargaan kepada pegawai sesuai dengan sumbangan yang diberikan untuk mencapai tujuan organisasi. Kompensasi ini biasanya diterima pegawai dalam bentuk uang yang ditambah dengan tunjangan-tunjangan lain selama sebulan.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah penyesuaian sikap-sikap, keinginan pegawai, dengan keinginan organisasi dan masyarakat. Dalam hal integrasi ini, pegawai secara individu diminta mengubah kebiasaan, dan sikap lainnya yang selama ini kurang menguntungkan organisasi, agar pegawai berniat dan mempunyai kemauan yang kuat mengubah pandangannya, kebiasaan, sikap lain yang perlu disesuaikan dengan keinginan serta tujuan organisasi.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Apa yang sudah diterima dan dinikmati karyawan hendaknya tetap dipertahankan.

f. Pensiun (*Separation*)

Fungsi terakhir dalam Manajemen SDM ialah fungsi *separation* (pensiun). Fungsi *separation* berhubungan dengan pegawai yang sudah lama bekerja dalam organisasi. Fungsi utama manajemen sumber daya manusia ini ialah untuk menjamin para pegawai yang akan pensiun, di mana ketika pensiun, pegawai harus merasa aman. Biasanya organisasi-organisasi besar akan menyediakan dana bagi pegawai yang akan dipensiunkan, di mana dana pensiun tersebut bersumber dari potongan gaji pegawai yang bersangkutan pada waktu masih aktif bekerja.

### 2.2.2 Remunerasi

Dari berbagai macam literatur yang digunakan, sering kali terdapat ketidak konsistenan dalam penggunaan istilah remunerasi dan kompensasi. Hal tersebut terjadi karena masih minimnya literatur yang membahas secara lebih rinci konsep remunerasi. Jikalau ada, itupun terbatas dalam hal menyamakan dengan istilah kompensasi. Pendapat para ahli pun banyak yang menyatakan bahwa konsep remunerasi sama dengan konsep kompensasi sebagaimana banyak terdapat dalam buku Manajemen SDM. Hal tersebut serupa dengan yang diungkapkan oleh Armstrong dan Murlis (1983) dalam bukunya yang secara tersirat menyamakan konsep remunerasi dengan kompensasi. Selain itu, Ruky (2006:9) menambahkan bahwa istilah imbalan digunakan untuk meng-Indonesia-kan istilah *compensation* yang datang dari buku-buku Manajemen SDM yang diimpor dari Amerika. Bangsa Inggris maupun Organisasi Buruh Internasional (*International Labor Organization/ILO*) pun menyebut sebuah konsep imbalan atau kompensasi dengan istilah remunerasi.

Dengan merujuk pada pendapat yang diungkapkan oleh Armstrong dan Murlis (1983) serta Ruky (2006), maka dalam penelitian ini pun penggunaan konsep remunerasi akan disamakan dengan konsep kompensasi. Hal tersebut dikarenakan masih banyaknya para ahli dalam ilmu manajemen SDM yang menyamakan dan menggunakan istilah kompensasi dan remunerasi secara tumpang tindih. Dengan demikian, dapat disepakati bahwa dalam pembahasan lebih lanjut, konsep remunerasi yang dipaparkan dan dituliskan dalam penelitian ini juga merupakan konsep kompensasi. Penggunaan istilah remunerasi yang lebih

lanjut akan dibahas dalam penelitian ini pun didasarkan atas pertimbangan bahwa istilah remunerasi lebih dikenal dalam instansi yang menjadi tempat dilakukannya penelitian dibandingkan dengan istilah kompensasi.

Remunerasi mempunyai pengertian berupa ‘sesuatu’ yang diterima pegawai sebagai imbalan dari kontribusi yang telah diberikannya kepada organisasi tempat bekerja (Surya, 2004:8). Remunerasi mempunyai makna yang lebih luas dari pada gaji, karena mencakup semua bentuk imbalan, baik yang berbentuk uang maupun barang, diberikan secara langsung maupun tidak langsung, dan yang bersifat rutin maupun tidak rutin. Hal serupa juga dikatakan oleh Ruky (2006) yang menjelaskan bahwa imbalan/*compensation* atau *remuneration* mempunyai cakupan yang lebih luas daripada upah atau gaji. Imbalan mencakup semua pengeluaran yang dikeluarkan oleh organisasi untuk para pegawainya dan diterima atau dinikmati oleh pegawai, baik secara langsung, rutin atau tidak langsung (pada suatu hari nanti).

Sementara itu, Henderson (1994:494) menjelaskan sebagai berikut *“remuneration is a term used by the Securities and Exchange Commission (SEC) to indentify specific compensation components. These include salary, fee, commissions, bonuses, stock and property payments, executive insurance, personal benefits, pensions or retirement plans, annuities, deffered compensation plans, short- and long-term incentive plans, stock purchase plans, and profit sharing and thrift plans.”* Dari pernyataan yang disampaikan oleh Henderson (1994) tersebut maka dapat dijelaskan bahwa remunerasi adalah sebuah istilah yang digunakan oleh Komisi Sekuritas dan Bursa (SEC) untuk mengidentifikasi komponen kompensasi tertentu. Komponen kompensasi tersebut mencakup pembayaran gaji, biaya, komisi, bonus, saham dan properti, asuransi eksekutif, keuntungan pribadi, pensiun atau program pensiun, anuitas, rencana kompensasi tanggungan, rencana insentif jangka pendek dan jangka panjang, rencana pembelian saham, dan bagi hasil serta penghematan rencana.

Selanjutnya, Milkovich dan Newman (1999) menyebutkan bahwa remunerasi mengacu pada segala bentuk keuntungan baik bersifat finansial (transaksional) maupun non finansial (relasional). Mondy dan Noe (1993) juga menyatakan bahwa remunerasi sebagai bentuk imbalan yang diterima oleh

seorang karyawan atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Pada dasarnya, remunerasi merupakan alat untuk mewujudkan visi dan misi organisasi karena remunerasi itu sendiri bertujuan untuk menarik pegawai yang cakap dan berpengalaman, mempertahankan pegawai yang berkualitas, memotivasi pegawai untuk bekerja dengan efektif, memotivasi terbentuknya perilaku yang positif, dan menjadi alat untuk mengendalikan pengeluaran, di mana hal tersebut merupakan faktor-faktor yang dapat membantu pencapaian visi misi organisasi.

Lebih lanjut, Surya (2004) menyatakan prinsip dasar sistem remunerasi yang efektif mencakup prinsip *individual equity* atau keadilan individual, dalam arti apa yang diterima oleh pegawai harus setara dengan apa yang diberikan oleh pegawai terhadap organisasi. *Internal equity* atau keadilan internal dalam arti adanya keadilan antara bobot pekerjaan dan imbalan yang diterima serta *external equity* atau keadilan eksternal dalam arti keadilan imbalan yang diterima pegawai dalam organisasinya dibandingkan dengan organisasi lain yang memiliki kesetaraan. Berdasarkan beberapa pendapat para ahli yang dikemukakan di atas, maka konsep remunerasi yang dimaksud dalam penelitian ini diambil dari pendapat Ruky (2006) yang menjelaskan bahwa imbalan/*compensation* atau *remuneration* mempunyai cakupan yang lebih luas daripada upah atau gaji. Imbalan mencakup semua pengeluaran yang dikeluarkan oleh organisasi untuk para pegawainya dan diterima atau dinikmati oleh pegawai, baik secara langsung, rutin atau tidak langsung (pada suatu hari nanti).

#### **2.2.2.1 Komponen Remunerasi**

Menurut Mondy dan Noe (1993), komponen remunerasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu remunerasi finansial dan remunerasi non finansial. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai komponen remunerasi.

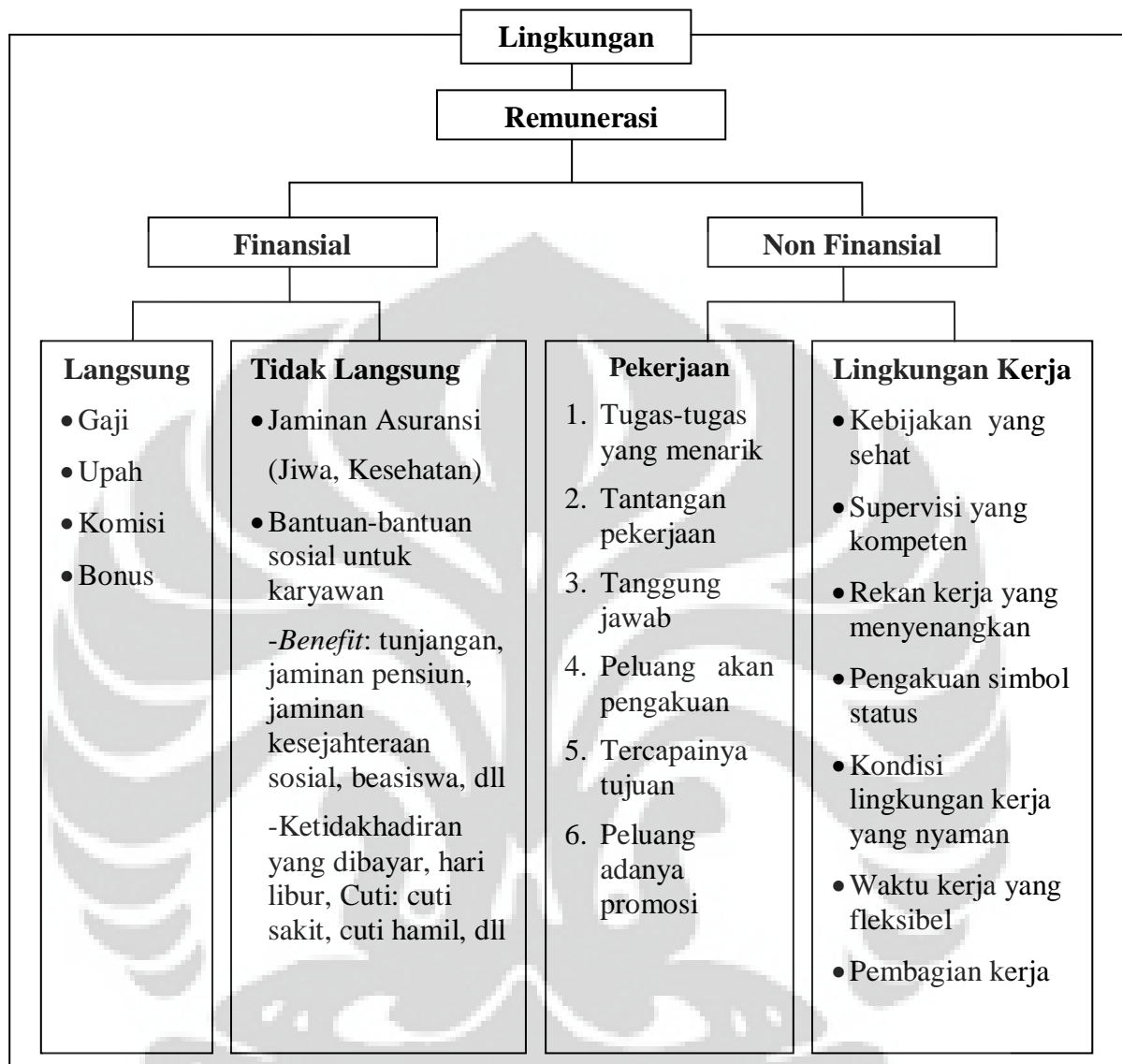
1. Remunerasi finansial terdiri atas remunerasi finansial langsung dan remunerasi finansial tidak langsung.
  - a. Remunerasi finansial langsung terdiri dari pembayaran yang diterima oleh seorang pegawai dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan komisi. Rivai (2011) menjelaskan bahwa gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya

sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Gaji juga dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan. Sementara itu, upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi, upah tersebut tidak sama seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, namun besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

- b. Remunerasi tidak langsung atau yang disebut juga dengan tunjangan yaitu meliputi semua imbalan finansial yang tidak termasuk dalam remunerasi langsung, antara lain berupa program asuransi jiwa dan kesehatan, bantuan sosial, seperti *benefit* (jaminan pensiun, jaminan sosial tenaga kerja, bantuan pendidikan, dan bantuan *natura*), serta ketidakhadiran yang dibayar seperti cuti (cuti hamil, cuti sakit, dan lain sebagainya)
2. Remunerasi non finansial terdiri dari kepuasan yang diperoleh pegawai dari pekerjaan itu sendiri dan dari lingkungan pekerjaan. Penjelasan lebih lanjut mengenai hal tersebut ialah sebagai berikut:
    - a. Kepuasan yang diperoleh pegawai dari pekerjaan itu sendiri antara lain berupa: tugas yang menarik, tantangan pekerjaan, tanggung jawab, pengakuan yang memadai atas prestasi yang dicapai, seperti peluang promosi bagi pegawai yang berpotensi, atau peluang menguntungkan lainnya.
    - b. Kepuasan yang diperoleh pegawai dari pekerjaan yang dapat diciptakan oleh perusahaan dan pegawai yaitu efek psikologis dan fisik di mana orang tersebut bekerja. Termasuk di dalamnya antara lain berupa: kebijakan perusahaan yang sehat dan wajar, supervisi dilakukan oleh pegawai yang kompeten, adanya rekan kerja yang menyenangkan, pemberian simbol status, terciptanya lingkungan kerja yang nyaman, adanya pembagian pekerjaan adil, waktu kerja yang fleksibel, dan lain-lain.



**Gambar 2.1**  
**Komponen Remunerasi**



Sumber: Mondy dan Noe, 1993

#### 2.2.2.2 Azas-Azas Remunerasi

Organisasi harus menetapkan program remunerasi yang didasarkan atas azas keadilan serta azas kelayakan dan kewajiban, dengan memerhatikan undang-undang yang berlaku. Organisasi harus memerhatikan keseimbangan antara kondisi-kondisi internal dan eksternal guna menjamin perasaan puas bagi pegawai, agar pegawai tetap termotivasi untuk bekerja dengan baik bagi organisasi. Berikut adalah azas-azas penting yang perlu diterapkan dalam pemberian remunerasi.

**Universitas Indonesia**

### 1. Azas Keadilan

Remunerasi dinilai mampu memengaruhi perilaku pegawai dalam organisasi sehingga pemberian kompensasi yang tidak berdasarkan azas keadilan akan memengaruhi kondisi kerja pegawai. Azas keadilan yang dimaksud dalam hal ini ialah adanya konsistensi imbalan bagi para pegawai yang melakukan tugas dengan bobot yang sama. Dengan kata lain, remunerasi pegawai di suatu jenis pekerjaan dengan remunerasi pegawai di jenis pekerjaan yang lainnya, yang mengerjakan pekerjaan dengan bobot yang sama, relatif akan memperoleh besaran remunerasi yang sama. Remunerasi yang baik harus seminimal mungkin mengurangi keluhan atau ketidakpuasan yang timbul dari pegawai. Jika karyawan mengetahui bahwa remunerasi yang diterimanya tidak sama dengan pegawai yang lain dengan bobot pekerjaan yang sama, maka akan menimbulkan kecemburuan, yang kemudian berpotensi untuk mengganggu iklim kerja dan produktivitas kerja pegawai. Jadi, remunerasi dikatakan adil bukan berarti setiap pegawai menerima remunerasi yang sama besarnya tanpa mempertimbangkan bobot pekerjaan yang diemban oleh masing-masing pegawai, tetapi berdasarkan azas adil, baik dalam penilaian, perlakuan, pemberian hadiah, maupun hukuman bagi setiap pegawai. Oleh karena itu, dengan adanya azas keadilan dalam pemberian remunerasi akan tercipta suasana kerja sama yang baik, motivasi kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas pegawai yang lebih baik.

### 2. Azas Kelayakan dan Kewajaran

Remunerasi yang diterima pegawai harus dapat memenuhi kebutuhan dirinya beserta keluarganya pada tingkatan yang layak dan wajar sehingga besaran remunerasi yang akan diberikan akan mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang akan dinikmati oleh pegawai beserta keluarganya. Tolak ukur layak memang bersifat relatif, tetapi penetapan besaran minimal remunerasi yang akan diberikan oleh organisasi harus mengacu kepada standar hidup daerah dengan berpijak pada standar Upah Minimum Regional (UMR), baik di tingkat provinsi, maupun tingkat kota/kabupaten. Sementara itu, remunerasi yang wajar, berarti besaran remunerasi harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti, prestasi kerja,

pendidikan, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan, dan lain-lain. Dalam manajemen SDM penyesuaian remunerasi yang akan diberikan kepada pegawai harus disesuaikan dengan perkembangan lingkungan eksternal yang berlaku. Hal ini penting dilakukan agar semangat kerja pegawai tetap tinggi dan terhindar dari resiko timbulnya tuntutan dari pegawai, maupun pemerintah yang akan mengancam keberlangsungan organisasi.

### 2.2.2.3 Tujuan Remunerasi

Remunerasi harus mempunyai dampak positif, baik bagi pegawai maupun bagi organisasi. Di bawah ini akan dijelaskan tujuan-tujuan remunerasi, yaitu:

a. Ikatan kerja sama

Pemberian remunerasi akan menciptakan suatu ikatan kerja sama yang formal antara organisasi dengan pegawai dalam kerangka organisasi, di mana organisasi dan pegawai saling membutuhkan. Setiap pegawai pasti membutuhkan penghasilan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, sehingga pegawai harus mengerjakan pekerjaannya dengan sebaik mungkin sesuai keinginan organisasi. Sementara itu, organisasi membutuhkan tenaga dan keahlian pegawai untuk dimanfaatkan oleh organisasi, sehingga organisasi wajib memberikan remunerasi yang sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.

b. Kepuasan kerja

Pegawai bekerja dengan mengerahkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, waktu, serta tenaga, yang semuanya ditunjukkan bagi pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus memberikan remunerasi yang sesuai dengan apa yang telah diberikan oleh pegawai tersebut.

c. Pengadaan efektif

Pengadaan pegawai akan efektif jika diimbangi dengan program remunerasi yang menarik. Dengan program pemberian remunerasi yang menarik, maka calon pegawai yang berkualifikasi baik dengan kemampuan dan keterampilan tinggi akan muncul sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh organisasi yang bersangkutan.

d. Motivasi

Remunerasi yang layak akan memberikan rangsangan serta memotivasi pegawai untuk memberikan kinerja terbaik dan menghasilkan produktivitas kerja yang optimal. Untuk meningkatkan motivasi bagi pegawai, organisasi biasanya memberikan insentif berupa uang dan hadiah lainnya. Remunerasi yang layak akan memudahkan atasan dalam mengarahkan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

e. Menjamin keadilan

Remunerasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara pegawai dalam organisasi. Pemberian remunerasi juga berkaitan dengan keadilan internal maupun keadilan eksternal. Keadilan internal berkaitan dengan pembayaran remunerasi dihubungkan dengan nilai-nilai relatif dari suatu jabatan, tugas, dan prestasi kerja pegawai. Sementara keadilan eksternal berkaitan dengan pembayaran bagi pegawai pada suatu tingkat yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh pegawai lainnya yang bekerja di organisasi lain. Dengan pemberian remunerasi yang seperti itu juga akan lebih menjamin stabilitas pegawai.

f. Disiplin

Pemberian remunerasi yang memadai akan mendorong tingkat kedisiplinan pegawai dalam bekerja. Pegawai akan berperilaku sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Pegawai juga akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi. Perilaku disiplin pegawai ditampilkan sebagai bentuk wujud terima kasih pegawai terhadap organisasi atas remunerasi yang diterima.

g. Pengaruh serikat pekerja

Keberadaan suatu organisasi tidak bisa lepas dari adanya pengaruh serikat pekerja atau serikat buruh. Serikat ini akan memengaruhi besar kecilnya remunerasi yang diberikan organisasi kepada pegawainya. Apabila serikat buruhnya kuat, maka bisa dipastikan tingkat remunerasi yang diberikan organisasi kepada pegawai tinggi, begitu pun sebaliknya. Dengan program remunerasi yang baik dan memadai, organisasi akan terhindar dari pengaruh serikat buruh. Serikat buruh merupakan organisasi tempat bernaungnya aspirasi

dan kepentingan para pegawai. Organisasi ini akan memperjuangkan hak dan kewajiban para anggotanya.

#### h. Pengaruh pemerintah

Pemerintah menjamin atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi masyarakat. Oleh karena itu, melalui kebijakan perundang-undangan atau regulasi, pemerintah mengeluarkan berbagai macam peraturan yang pada intinya untuk melindungi pekerja, sekaligus untuk mendorong investasi dari para pengusaha agar mau menanamkan modalnya. Berkaitan dengan remunerasi, pemerintah menetapkan besarnya batas upah minimal (UMR) atau balas jasa minimum yang layak diberikan oleh organisasi kepada pegawainya. Keberadaan pemerintah tersebut sangat penting, agar organisasi tidak bertindak sewenang-wenang dalam menetapkan besarnya balas jasa kepada pegawai.

### 2.2.3 *Employee Engagement*

Perryman dan Hayday (2004) mengemukakan bahwa keterikatan karyawan (*employee engagement*) dibentuk oleh dua konsep yang telah dikenal dalam ranah akademik yaitu komitmen organisasi dan *citizenship behaviour* yaitu perilaku individu karyawan yang bersedia melakukan kegiatan melebihi tugas dan fungsi pokoknya untuk mewujudkan produktivitas dan kualitas kerja. Komitmen karyawan dioperasionalkan sebagai hubungan positif dan kesediaan berupaya melebihi dari yang dibutuhkan oleh uraian tugas pokok dan kebanggaan sebagai anggota organisasi. Sementara, *organizational citizenship* diartikan sebagai perilaku di lingkungan organisasi yang dicirikan oleh upaya dan prakarsa yang secara proaktif diabdikan untuk mencapai sasaran organisasi melebihi dari apa yang diharapkan. Kedua konsep tersebut secara bersama-sama mendefinisikan keterikatan individu, namun secara terpisah konsep tersebut tidak cukup mendefinisikan konsep keterikatan individu secara memadai. Rafferty, et.al., (2005) mengungkapkan perbedaaan komitmen dan *citizenship behaviour* dengan keterikatan individu karena komitmen dan *citizenship behaviour* merupakan reaksi searah dari individu karyawan terhadap organisasi, sementara keterikatan individu merupakan hasil proses interaksi dua arah antara manajemen dan karyawan.

Gibson, Ivancevich, Donnelly (1996) menjelaskan bahwa konsep *employee engagement* merupakan pengembangan dari konsep pemahaman perilaku individu dalam organisasi, di mana dalam organisasi itu terdapat tiga hal yang dapat memengaruhi perilaku individu dan prestasi yaitu variabel individu yang berupa kemampuan dan keterampilan, variabel keorganisasian, dan variabel psikologis yang berupa persepsi, sikap dan perilaku. *Employee engagement* itu sendiri termasuk dalam variabel psikologis seperti komponen pembentuk sikap serta perilaku. Pada dasarnya, *employee engagement* merupakan konstruk pada level individu, di mana tingkat *employee engagement* dapat menjadi salah satu indikator untuk mengetahui pengaruh emosi terhadap kehidupan karyawan dalam pekerjaan. *Employee engagement* tersebut akan memengaruhi kinerja organisasi secara positif ketika *employee engagement* memberi dampak terhadap karyawan terlebih dahulu. Oleh karena itu, *employee engagement* dianggap sebagai sesuatu yang dapat memberikan perubahan pada individu, tim, dan organisasi.

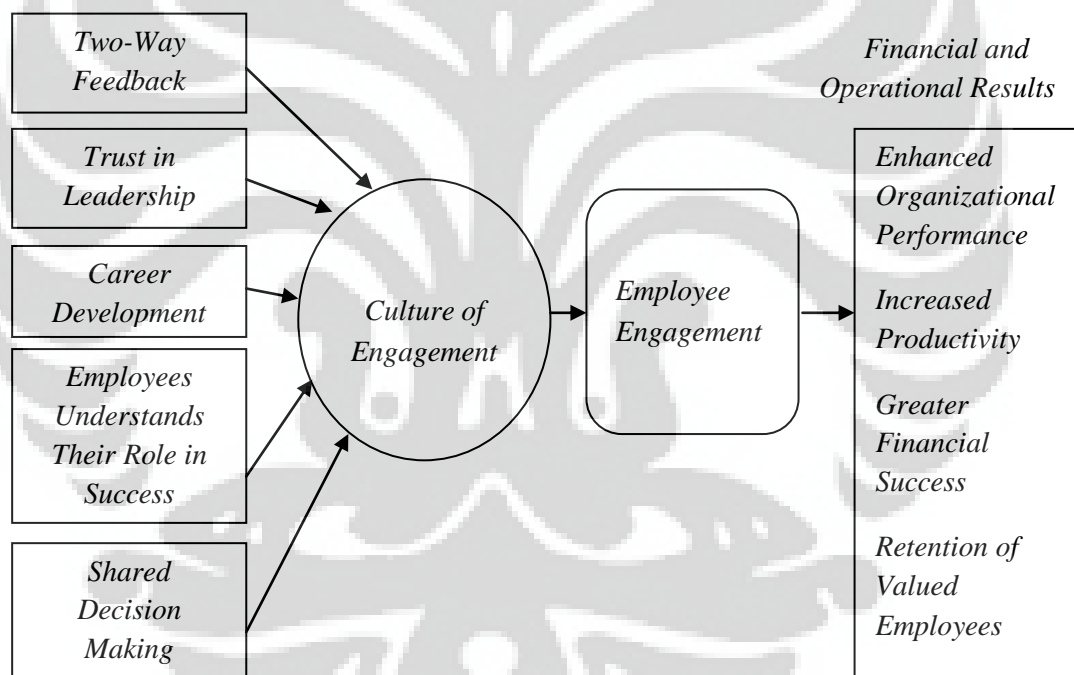
Harter et al, (2002) mendefinisikan *employee engagement* sebagai bentuk keterlibatan individual dan kepuasannya serta sebagai bentuk antusiasme karyawan dalam melakukan pekerjaan. Sementara itu, Gallup (2005) mendefinisikan *employee engagement* sebagai keterlibatan dan antusiasme karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kahn (1990) menyatakan *engagement* adalah mengenai perhatian karyawan dan penyerapan karyawan terhadap perannya. Lalu, Paradise (2008) mengartikan *employee engagement* sebagai hasil dari kondisi pekerjaan yang mendukung. Lebih lanjut, *employee engagement* juga dapat memprediksikan peningkatan produktivitas pada karyawan, profitabilitas, mempertahankan karyawan, kepuasan konsumen serta keberhasilan untuk organisasi (Bates, 2004; Baumruk, 2004; Richman, 2006). Bernthal melalui DDI (2006) mengartikan *employee engagement* adalah suatu keadaan di mana manusia merasa dirinya menemukan arti diri secara utuh, memiliki motivasi dalam bekerja, mampu menerima dukungan dari orang lain secara positif, dan mampu bekerja secara efektif dan efisien di lingkungan kerjanya. Lebih jauh dalam hal organisasi, Bernthal mengartikan *employee engagement* sebagai suatu komitmen dan loyalitas serta rasa memiliki karyawan



terhadap organisasi untuk mensinergikan waktu dan tenaga yang dimiliki dalam usaha meningkatkan performansi diri dan organisasi ke arah yang lebih baik.

Selanjutnya, Esty dan Gewirtz (2008) memilih lima hal yang paling penting dalam membentuk suatu budaya *engagement*, yaitu umpan balik dua arah (*two-way feedback*), rasa percaya pada pimpinan (*trust in leadership*), pengembangan karir (*career development*), karyawan menyadari peran mereka dalam mencapai kesuksesan perusahaan (*employees understands their role in success*) dan pengambilan keputusan (*shared decision making*). Berikut adalah gambar 2.2 mengenai model *employee engagement* menurut Esty dan Gewirtz (2008).

**Gambar 2.2**  
***Employee Engagement Model***



Sumber: Esty dan Gewirtz (2008) dalam artikel *Creating Culture of Employee Engagement*

Dalam konsep *employee engagement* dijelaskan bahwa keterikatan karyawan terbentuk melalui beberapa komponen. Konrad (2006) menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki tiga komponen yaitu:

1. Aspek kognitif

Aspek kognitif berkaitan dengan keyakinan yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi, pemimpin, serta lingkungan tempat karyawan bekerja.

**Universitas Indonesia**

Komponen kognitif ini berisi hal-hal yang dipikirkan karyawan tentang organisasi. Dari komponen ini dapat dilihat apakah karyawan dan organisasi memiliki kecocokan level pemikiran. Artinya apakah karyawan mempercayai tujuan organisasi serta mendukung nilai-nilai yang dianut organisasi atau tidak.

## 2. Aspek emosional

Aspek emosional ini memperlihatkan ikatan emosional antara karyawan dengan organisasinya dan berkaitan dengan apa yang dirasakan oleh karyawan terhadap tiga faktor tersebut (organisasi, pemimpin, lingkungan kerja) serta sikap negatif dan positif karyawan terhadap organisasi dan pemimpin, seperti rasa bangga menjadi bagian dari organisasi.

## 3. Aspek perilaku

Aspek perilaku dari *employee engagement* adalah sebagai komponen penambah nilai untuk organisasi dan terdiri dari upaya yang sifatnya sukarela yang diberikan karyawan pada pekerjaannya. Komponen perilaku ini merujuk pada dua hal yaitu pertama, apakah seorang karyawan berusaha maksimal dalam bekerja atau tidak, dan kedua, apakah karyawan tersebut bersedia bertahan dalam organisasi atau tidak.

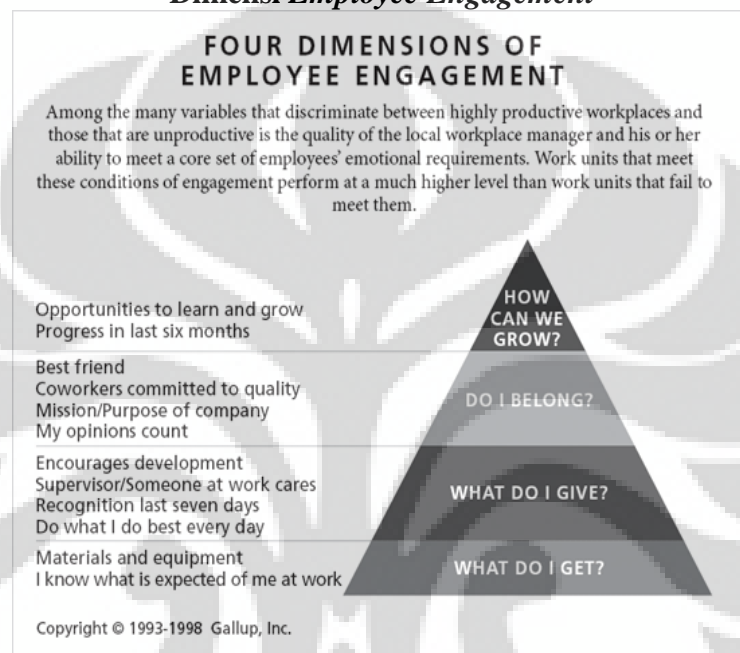
Karyawan yang memiliki level *engagement* yang tinggi merasa bahwa pekerjaannya memberi makna dalam dirinya bahwa ia berharga sehingga memotivasi produktifitas, ingin selalu berkembang, berani menerima tantangan, dan memiliki keterikatan emosi yang tinggi pada organisasi. Keterikatan emosi yang tinggi pada akhirnya akan berdampak pada kualitas kerja dan kinerja organisasi. Riset dari *Development Dimensions International, Inc* pada tahun 2006 terhadap tingkat *employee engagement* dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa ketika skor *engagement* tinggi, karyawan akan lebih puas terhadap pekerjaannya, tingkat keinginan untuk meninggalkan pekerjaan menjadi rendah dan karyawan menjadi lebih produktif. Ini artinya *employee engagement* memberikan hasil yang positif terhadap perilaku karyawan. Hasil penelitian ini pun memperlihatkan pengaruh signifikan antara *employee engagement* dan kinerja karyawan yang pada akhirnya menghantarkan dampak positif *employee engagement* di level organisasi, yaitu pertumbuhan dan produktifitas organisasi. Hal serupa juga dijelaskan oleh Kahn (1992); Paradise (2008); Schaufeli dan

Bakker (2004) yang menyatakan bahwa *employee engagement* memengaruhi kualitas kerja karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi jumlah ketidakhadiran karyawan, dan menurunkan kecenderungan untuk berpindah pekerjaan. Hal ini disebabkan karena karyawan yang memiliki derajat keterikatan (*engagement*) yang tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi pula pada organisasi. Keterikatan emosi yang tinggi tersebut tentu akan memengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan (cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan) dan akan berdampak pada rendahnya keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Hal ini juga didukung oleh McBain (2007) bahwa *employee engagement* berdampak bagi organisasi dalam hal penciptaan hasil yang berhubungan dengan konsumen (*customer related outcomes*), seperti peningkatan layanan, kepuasan konsumen, dan loyalitas konsumen. Karyawan yang terikat akan termotivasi untuk meningkatkan produktivitasnya, menerima tantangan dan merasa bahwa pekerjaannya memberi makna dalam dirinya.

*Engagement* atau keterikatan dibangun melalui proses sehingga membutuhkan waktu yang panjang serta komitmen yang tinggi dari pemimpin, sehingga sangat dibutuhkan kekonsistenan pemimpin dalam membina dan mengembangkan karyawan (Paradise dalam Permana, 2011:14). Dalam menciptakan *employee engagement*, pimpinan organisasi diharapkan memiliki beberapa keterampilan. Beberapa di antaranya ialah teknik berkomunikasi, teknik memberikan umpan balik, dan teknik penilaian kinerja (McBain dalam Permana, 2011:15). Kenyamanan kondisi lingkungan kerja juga menjadi pemicu terciptanya *employee engagement*. Kondisi lingkungan kerja yang diharapkan dapat menciptakan *employee engagement*, yaitu sebagaimana yang dikatakan oleh McBain (2007); Colquitt et al., (2001) dalam Saks (2006), yakni lingkungan kerja yang berkeadilan yang akan membangun ikatan emosi yang lebih dalam pada organisasi. Lingkungan kerja yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan akan memengaruhi karyawan secara psikologis, karena karyawan menganggap bahwa mereka berharga bagi organisasi. Perasaan bermakna dan berharga inilah yang akan menumbuhkan *passion* pada karyawan, sehingga hal ini membuat karyawan semakin terikat dengan organisasi. Harter et al. (2002) dan Gallup (2007) pun meyakini adanya hubungan keterikatan karyawan terhadap

hasil bisnis, sehingga dalam praktiknya, *employee engagement* ini memang berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, Fleming dan Asplund (2007) dari kelompok Gallup menerjemahkan empat dimensi *employee engagement* yang dapat dilihat mulai dari pemenuhan kebutuhan dasar hingga kesempatan untuk berkembang. Berikut adalah gambar 2.3 mengenai dimensi *employee engagement*.

**Gambar 2.3**  
**Dimensi *Employee Engagement***



Sumber: Fleming dan Asplund dalam *Gallup Press*, 08 November 2007

1. Tingkatan pertama dalam gambar 2.3 di atas berada pada level paling bawah yaitu “*What do I get?*”, yang menjelaskan tentang hal-hal dasar (*basic need*) yang dibutuhkan oleh seorang karyawan untuk berkontribusi kepada perusahaan. Hal tersebut, dapat dilakukan ketika karyawan dalam perusahaan sudah mengetahui dengan jelas *job description* terkait dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam perusahaan. Pada level ini, dimensi *basic needs* juga menggambarkan materi atau perlengkapan/peralatan yang dibutuhkan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Materi dan/atau perlengkapan tersebut dapat berupa material fisik (seperti: kendaraan bermotor, komputer/laptop, *handphone*/alat komunikasi, hingga sekedar alat dan/atau media tulis), atau berupa material seperti informasi atau pengetahuan dasar

maupun spesifik yang dibutuhkan terkait posisi atau pekerjaannya (seperti *product knowledge, policy and procedure*, dan lain-lain).

2. Tingkatan kedua yang menjelaskan mengenai “*What do I give?*”, yaitu terkait dengan dimensi dukungan manajemen (*management support*) di dalam perusahaan tempat karyawan bekerja dengan melihat kontribusi yang sudah diberikan karyawan terhadap perusahaannya apakah mendapatkan tanggapan atau dukungan yang setimpal dari manajemen perusahaan (*management support*) atau tidak.
3. Tingkatan ketiga yaitu “*Do I belong?*” yang menjelaskan dimensi *employee engagement* yaitu rasa memiliki (*belongness*) di mana dimensi ini memperlihatkan seorang karyawan yang merasa bahwa dirinya benar-benar diterima di dalam perusahaan atau tim kerjanya sehingga memiliki rasa bangga menjadi bagian dalam organisasi tersebut dan pada akhirnya menunjukkan sejauh mana kerjasama tim terjadi (*team work*).
4. Tingkatan keempat, yaitu “*How can we grow?*”, yang menjelaskan dimensi belajar dan bertumbuh (*development and grow*) pada karyawan. Dimensi ini mencoba mengidentifikasi apakah perusahaan mempunyai atau memberikan program dan kesempatan kepada karyawan untuk tumbuh dan berkembang sehingga akan berdampak positif terhadap perusahaan.

Manajemen dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan perlu memerhatikan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keterikatan karyawan (*employee engagement*). *Employee engagement* tersebut dipengaruhi oleh tindakan manajemen yang mencerminkan implementasi budaya organisasi (misi, adaptasi, konsistensi, dan partisipasi), serta manajemen SDM yang meliputi strategi dan organisasi, pengadaan SDM, pengembangan SDM, imbal jasa, hubungan kepegawaian dan proses, serta layanan SDM, yang dirasakan oleh karyawan.

Lebih lanjut, Branham dan Hirschfield (2010) memaparkan apa yang disebut dengan enam pemicu universal *employee engagement*, di mana enam pemicu tersebut terkait dengan bentuk remunerasi non finansial yang dapat memengaruhi *employee engagement* dalam suatu organisasi:

1. Pemimpin senior yang kompeten dan penuh perhatian



Pemimpin seperti ini menginspirasi keyakinan terhadap visi dan arah organisasi. Selain itu, pemimpin tersebut juga menunjukkan komitmen untuk membangun lingkungan kerja yang hebat, dengan menumbuhkan kepercayaan berdasarkan kejujuran, integritas, dan keterbukaan. Pemimpin tersebut mempraktikkan pola kepemimpinan yang melayani, dan menghargai karyawan lebih dari sekedar angka.

2. Manajer yang efektif, yang membuat anak buahnya tetap selaras dan *engaged*  
Manajer seperti ini menampilkan kepercayaan dan perhatian yang tulus terhadap anak buahnya. Manajer mau mendengarkan masukan karyawan dan sebaliknya selalu mengupayakan agar anak buahnya tetap mendapatkan informasi yang mutakhir. Manajer ini memperlakukan anak buahnya secara adil, memfokuskan diri pada keunggulan dan bukan kelemahan anak buah, serta mendorong anak buahnya untuk mengaktualisasikan seluruh potensi yang dimiliki. Dengan penuh ketulusan, manajer yang efektif ini memberikan arahan dan bimbingan kepada anak buahnya, dan tanpa ragu memberikan pengakuan dan pujian ketika anak buahnya berhasil mencetak suatu pencapaian.
3. Kerja sama yang efektif di semua jajaran  
Dalam kelompok kerja semacam ini, setiap anggota menyepakati dan mematuhi aturan pokoknya. Setiap anggota tersebut bersedia memprioritaskan kepentingan kelompok, dan mau mengorbankan kepentingan pribadi. Setiap anggota saling tergantung, dan masing-masing memerlihatkan tanggung jawab mereka terhadap peranan yang mereka emban. Kelompok ini tidak terlalu besar, sehingga masih bisa dikelola dengan baik; tetapi juga tidak terlalu kecil, sehingga keragaman talenta, pandangan, dan gagasannya masih terjaga. Lalu, di atas semua itu, kelompok ini memiliki misi bersama dan pemaknaan pribadi yang jelas, serta mendapatkan sumber daya, dukungan maupun informasi yang dibutuhkan.
4. Pengayaan tugas dan perkembangan profesional  
Dalam pekerjaan semacam ini, pengemban tugas memperoleh kesempatan untuk mengetahui sasaran, menerima pembelajaran, dan menikmati pekerjaan. Dari tugas-tugas yang dikelola, pengemban tugas tersebut bisa merasakan adanya keberartian, kewenangan dan umpan balik. Pengemban tugas tersebut



mendapatkan tugas yang lengkap, tidak hanya sepotong peran, dan menuntut mereka untuk menampilkan keragaman keterampilan yang dimiliki.

#### 5. Lingkungan kerja yang menghargai kontribusi karyawan

Hasil survei *Saratoga Institute* terhadap 19.700 karyawan yang pernah keluar dari suatu perusahaan menunjukkan bahwa sebagian besar di antara karyawan tersebut ternyata keluar bukan karena uang. Hanya 12% saja yang memutuskan meninggalkan perusahaan karena ingin memperoleh pendapatan yang lebih besar. Sisanya, 88%, mengemukakan alasan lain ketika ditanya “Apa sebenarnya yang mendorong Anda keluar dari perusahaan Anda?” Jelas, ada faktor lain yang lebih dari sekedar unsur finansial. Oleh sebab itu, untuk meningkatkan *engagement*, dibutuhkan lingkungan kerja di mana karyawan dapat merasa bahwa kontribusi mereka senantiasa diakui. Karyawan bisa mengetahui bagaimana peranan kontribusi yang diberikan tersebut dalam pencapaian sasaran organisasi, dapat memperoleh ungkapan terima kasih, dan dapat mendapatkan penghargaan sesuai dengan apa yang karyawan harapkan.

#### 6. Lingkungan kerja yang memerhatikan kesejahteraan karyawan

Fasilitas yang menyejahterakan memang bukan faktor utama. Bagaimana pun juga, persepsi bahwa kesejahteraan mereka relatif diperhatikan akan membuat karyawan bersedia tetap *engaged*. Sejumlah perusahaan yang mulai mengandalkan generasi Y (*millennials*, lahir antara tahun 1981-1995) sebagai sumber tenaga kerjanya, kini banyak menerapkan fleksibilitas yang lebih tinggi. Tidak saja dalam hal waktu kerja, tetapi juga dalam hal pilihan fasilitas.

Sementara itu, Permana (2011) menyebutkan beberapa faktor penting yang dibutuhkan dalam usaha melakukan *employee engagement*, yaitu:

##### 1. *Opportunities for Personal Development*

Organisasi yang berkomitmen untuk mengembangkan tingkat *engagement* yang tinggi mampu menyediakan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kompetensi dengan mempelajari keterampilan baru, pengetahuan baru, dan menunjukkan potensi secara penuh. Ketika perusahaan merencanakan jenjang karir karyawan dan memberikan investasi pengembangan karyawan, maka karyawan pun akan menginvestasikan kompetensi yang dimiliki untuk perusahaan.

2. *Effective Management of Talent*

Pengembangan karir akan memengaruhi *employee engagement* dalam suatu organisasi dan mempertahankan karyawan yang paling bertalenta, serta menyediakan kesempatan untuk pengembangan pribadi karyawan dalam organisasi tersebut.

3. *Leadership-Clarity of Company Values*

Karyawan perlu merasakan bahwa nilai-nilai organisasi tempat karyawan bekerja adalah jelas dan selaras dengan nilai-nilai pribadi yang ditunjukkan oleh para pimpinan organisasi.

4. *Leadership-Respectful Treatment of Employees*

Organisasi yang sukses adalah yang mampu menunjukkan adanya penghargaan terhadap setiap kualitas karyawan dan kontribusi yang diberikan pada level apapun.

5. *Leadership-Company's Ethical Behaviour*

Standar etika yang berlaku di organisasi akan mengarahkan pada pembentukan *employee engagement* secara individual pada organisasi.

6. *Empowerment*

Setiap karyawan ingin dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan. Pada organisasi dengan *engagement* yang tinggi, pemimpin akan menciptakan lingkungan kerja yang menantang dan saling mempercayai, di mana karyawan menjadi tergugah untuk memberikan masukan dan inovasi bagi perkembangan organisasi ke depan.

7. *Image*

Seberapa besar karyawan dipersiapkan untuk mendukung produk dan jasa yang disediakan organisasi untuk *customer* dan sangat tergantung kepada persepsi karyawan tentang kualitas produk dan jasa tersebut. *Employee engagement* yang tinggi terkait erat dengan *customer engagement* yang tinggi pula

8. *Equal Opportunities and Fair Treatment*

*Employee engagement* akan tinggi jika atasan menyediakan kesempatan yang sama untuk tumbuh dan berkembang ke depan bagi karyawan.

### 9. *Performance Appraisal*

Evaluasi yang adil tentang kinerja karyawan adalah kriteria penting untuk penentuan tingkat *employee engagement*. Organisasi yang mengikuti teknik penilaian karyawan yang tepat akan memiliki *employee engagement* yang tinggi.

### 10. *Pay and Benefit*

Organisasi seharusnya memiliki sistem penggajian yang sesuai sehingga karyawan termotivasi untuk bekerja dalam organisasi tersebut. Dalam rangka meningkatkan tingkat *employee engagement* maka organisasi harus mampu membuktikannya dengan sistem kompensasi dan *benefit* yang jelas.

### 11. *Health and Safety*

Riset mengindikasikan bahwa tingkat *engagement* karyawan rendah jika karyawan merasa tidak aman saat sedang bekerja. Oleh karena itu, organisasi harus menggunakan metode dan sistem yang memadai untuk kesehatan dan keselamatan karyawan.

### 12. *Job Satisfaction*

Hanya karyawan yang puas yang akan menjadi karyawan yang terikat (*engaged*). Oleh karena itu, organisasi harus benar-benar memberikan perhatian khusus sehingga dapat membagi pekerjaan kepada setiap karyawannya yang sesuai dengan tujuan karir para karyawan. Hal seperti ini akan membuat karyawan menikmati pekerjaannya sehingga dapat dipastikan karyawan akan puas dengan pekerjaannya.

### 13. *Communication*

Organisasi seharusnya menganut kebijakan “pintu terbuka” yaitu membuka jalur komunikasi ke atas dan ke bawah melalui sarana komunikasi yang memadai. Jika karyawan diberikan kesempatan dalam pengambilan keputusan dan memiliki hak untuk didengarkan oleh atasan, maka tingkat *engagement* karyawan dalam organisasi yang bersangkutan akan tinggi.

### 14. *Family friendliness*

Kehidupan keluarga karyawan akan memengaruhi pekerjaan karyawan tersebut. Ketika organisasi menyadari bahwa organisasi memerhatikan keluarganya, maka akan tercipta ikatan emosi yang pada akhirnya akan melahirkan *employee engagement*.

#### 15. Kerjasama

Jika seluruh organisasi bekerja sama dengan saling membantu satu dengan yang lain, serta antara atasan dan bawahan maka karyawan akan merasa terikat (*engaged*).

Pada akhirnya, dengan memerhatikan faktor-faktor kunci dalam *employee engagement* tersebut di atas, maka diharapkan organisasi dapat mempertahankan karyawan-karyawan bertalenta tinggi demi pertumbuhan dan kemajuan organisasi di masa mendatang. Selain itu, organisasi juga mampu menciptakan dan mengembangkan keunggulan kompetitif yang dimiliki. Dengan demikian, *employee engagement* yang dimaksud dalam penelitian ini diambil menurut pendapat Bernthal (2006), yaitu suatu komitmen dan loyalitas serta rasa memiliki karyawan terhadap organisasi untuk mensinergikan waktu dan tenaga yang dimiliki dalam usaha meningkatkan performansi diri dan organisasi ke arah yang lebih baik.

#### 2.2.4 Hubungan Remunerasi dengan Tingkat *Employee Engagement*

Dalam suatu organisasi, baik organisasi yang bergerak di sektor swasta maupun organisasi sektor publik, perhatian khusus terhadap kesejahteraan karyawan sangat penting dilakukan oleh pimpinan. Pimpinan dalam organisasi tersebut harus mengetahui apa yang menjadi kebutuhan karyawan, dan mempertimbangkan apakah kompensasi atau remunerasi sebagai bentuk penghargaan organisasi terhadap karyawannya yang selama ini diberikan sudah layak dan sesuai. Dengan adanya perhatian khusus terhadap kesejahteraan karyawan melalui pemberian kompensasi atau remunerasi tersebut maka karyawan merasa dihargai oleh organisasi atas kontribusinya, seperti pengetahuan, keterampilan, tenaga, dan waktu yang semata-mata dilakukannya untuk organisasi, dan berusaha lebih untuk memberikan yang terbaik bagi organisasinya serta menghasilkan kinerja yang baik pula.

Buckingham dan Coffman (2009) mengatakan bahwa salah satu pengukuran dari perilaku dan kinerja karyawan adalah *employee engagement* yang menjadi prediktor signifikan dari hasil organisasi yang diinginkan seperti kepuasan pelanggan, retensi, produktivitas, dan profitabilitas. Dengan melihat tingkat *employee engagement* dalam suatu organisasi tersebut, maka dapat memberikan gambaran terhadap kinerja yang diberikan karyawan. Semakin tinggi tingkat *employee engagement* dalam organisasi, maka akan semakin baik pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut. Sebaliknya, jika semakin rendah tingkat *employee engagement*, maka kinerja yang dihasilkan pun buruk.

Selanjutnya, Permana (2011) sebagaimana telah dijelaskan di atas memberikan gambaran bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi *employee engagement* ialah terkait masalah *pay and benefit*, di mana hal tersebut berkaitan dengan sistem kompensasi atau remunerasi dalam organisasi. Remunerasi tersebut merupakan hal penting dalam organisasi yang mampu mendorong dan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik atau menghasilkan tingkat *employee engagement* yang tinggi. Dengan demikian, perhatian terhadap kesejahteraan karyawan melalui pemberian remunerasi yang adil dan layak akan sangat diperlukan guna meningkatkan *employee engagement* dalam organisasi.

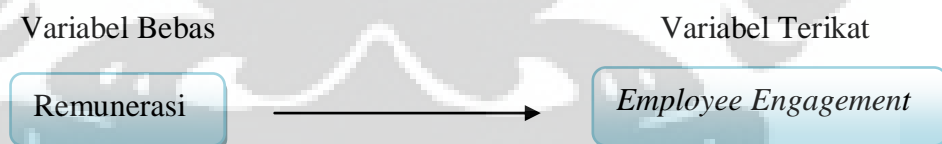
### 2.3 Model Analisis

Prasetyo dan Jannah (2005) menjelaskan bahwa model analisis merupakan gambaran sederhana tentang hubungan di antara variabel. Dalam penelitian kuantitatif ini, terdapat dua variabel, yaitu variabel remunerasi sebagai *independent variabel* (variabel bebas) dan variabel *employee engagement* sebagai *dependent variabel* (variabel terikat). Variabel bebas adalah suatu variabel yang ada atau terjadi mendahului variabel terikat yang menjelaskan terjadinya fokus atau topik penelitian. Sementara itu, variabel terikat ialah variabel yang diakibatkan atau yang dipengaruhi oleh *independent variabel* atau variabel bebas dan dijelaskan dalam fokus/topik penelitian (Prasetyo dan Jannah, 2005:68).

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan *Work Asia 2007/2008* yang dilakukan oleh konsultan sumber daya manusia, Watson Wyatt, terhadap opini dan perilaku karyawan di 11 negara Asia Pasifik termasuk Indonesia

mengemukakan beberapa faktor yang dapat memengaruhi *employee engagement* yang mencakup tiga hal, yaitu fokus kepada pelanggan, kompensasi dan benefit serta komunikasi (<http://cybertainment.cbn.net.id>). Kompensasi atau yang selanjutnya disebut sebagai remunerasi yang diterapkan di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia diduga memiliki hubungan yang kuat dengan tingkat *employee engagement*. Hal tersebut dikarenakan seorang karyawan mau bekerja, mencurahkan segala pikiran, tenaga, dan waktu semata-mata hanya ingin dihargai oleh organisasi tempat para karyawan bekerja dengan bentuk perhatian khusus terhadap kesejahteraan para karyawan tersebut. Berdasarkan tinjauan teoritis yang menguraikan secara komprehensif mengenai remunerasi dan *employee engagement* di atas, maka peneliti mencoba membuat kerangka pemikiran penelitian yang dapat menggambarkan hubungan di antara variabel bebas dan variabel terikat yang terdapat dalam penelitian ini. Hubungan antara remunerasi dengan tingkat *employee engagement* selanjutnya dapat dilihat pada gambar 2.4 di bawah ini yang menyatakan bahwa hubungan di antara keduanya merupakan hubungan asimetris, yakni variabel remunerasi memengaruhi variabel tingkat *employee engagement*, namun tidak berlaku sebaliknya.

**Gambar 2.4**  
**Model Analisis Penelitian**



Sumber: Telah diolah kembali (Oktober, 2011)

## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan kajian teoritis tentang hubungan remunerasi dengan tingkat *employee engagement*, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>0</sub>: Tidak terdapat hubungan antara remunerasi dengan tingkat *employee engagement* di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia



H<sub>a</sub>: Terdapat hubungan antara remunerasi dengan tingkat *employee engagement* di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia

## 2.5 Operasionalisasi Konsep

Dalam mendeskripsikan bagaimana hubungan remunerasi dengan tingkat *employee engagement* di Sekretariat Jenderal BPK RI, peneliti menggunakan beberapa teori yang menjadi dasar untuk mengukur kedua variabel yang ada. Untuk mengukur variabel remunerasi, peneliti menggunakan konsep remunerasi yang dikemukakan oleh Mondy dan Noe (1993) yang menyebutkan bahwa remunerasi mencakup imbalan yang berupa finansial maupun non finansial. Sementara itu, untuk mengukur tingkat *employee engagement* di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, peneliti menggunakan konsep *employee engagement* yang dikemukakan oleh Fleming dan Asplund (2007) dari kelompok Gallup. Fleming dan Asplund menyatakan bahwa untuk mengukur tingkat *employee engagement* dalam suatu organisasi menggunakan empat dimensi, yaitu Kebutuhan Dasar (*Basic Need*), Rasa Memiliki (*Belongness*), Dukungan Manajemen (*Management Support*), Belajar dan Bertumbuh (*Development and Grow*). Dengan demikian, dalam penelitian ini dimensi yang digunakan untuk mengukur tingkat *employee engagement* di Sekretariat Jenderal BPK RI merujuk pada dimensi yang diungkapkan oleh Fleming dan Asplund tersebut.

Perlu diperhatikan bahwa indikator-indikator yang akan dipaparkan dalam operasionalisasi konsep menyesuaikan dengan apa yang akan ditemukan pada tempat dilakukannya penelitian ini. Adapun pembahasan lebih rinci mengenai operasionalisasi konsep dari penelitian dengan judul “Hubungan Remunerasi Dengan Tingkat *Employee Engagement* di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia” dapat dilihat pada tabel 2.2 di bawah ini.

**Tabel 2.2**  
**Operasionalisasi Konsep**

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Remunerasi	Remunerasi	Finansial	1. Imbalan yang diberikan secara langsung	Ordinal

Universitas Indonesia

			<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Gaji</li> <li>b. Upah/Penghasilan lain</li> </ul> <p>2. Imbalan yang diberikan secara tidak langsung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Program kesehatan</li> <li>b. Program pensiun</li> </ul>	
		Non finansial	<p>1. Imbalan yang diperoleh berdasarkan kepuasan atas pekerjaan yang dilakukan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Tugas-tugas yang menarik</li> <li>b. Tantangan pekerjaan</li> <li>c. Tanggung jawab</li> <li>d. Peluang akan pengakuan</li> <li>e. Tercapainya tujuan</li> <li>f. Peluang adanya promosi</li> </ul> <p>2. Imbalan yang diperoleh berdasarkan kepuasan atas lingkungan kerja yang ada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kebijakan-kebijakan yang sehat</li> <li>b. Supervisi yang kompeten</li> <li>c. Rekan kerja yang menyenangkan</li> <li>d. Pengakuan simbol status</li> </ul>	Ordinal

			<ul style="list-style-type: none"> <li>e. Kondisi lingkungan kerja yang nyaman</li> <li>f. Waktu kerja yang fleksibel</li> <li>g. Pembagian kerja</li> </ul>	
<i>Employee Engagement</i>	<i>Tingkat Employee Engagement</i>	<i>Kebutuhan Dasar (Basic Need)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Pengetahuan tentang apa yang diharapkan organisasi dari pegawainya</li> <li>2. Ketersediaan sarana dan informasi</li> </ul>	Ordinal
		<i>Rasa Memiliki (Belongness)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3. Pendapat pegawai yang diperhitungkan atau didengarkan</li> <li>4. Pekerjaan pegawai dianggap penting</li> <li>5. Rekan kerja berkomitmen terhadap kualitas</li> <li>6. Memiliki teman baik</li> </ul>	Ordinal
		<i>Dukungan Manajemen (Management Support)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7. Kesempatan untuk melakukan yang terbaik</li> <li>8. Adanya pengakuan atau pujian</li> <li>9. Perhatian secara pribadi</li> <li>10. Dukungan atau dorongan pengembangan</li> </ul>	Ordinal
		<i>Belajar dan Bertumbuh (Development and Grow)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>11. Atasan atau rekan kerja menyampaikan kemajuan pengembangan diri</li> <li>12. Kesempatan untuk belajar dan bertumbuh</li> </ul>	Ordinal

Sumber: Telah diolah kembali, 2011

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Dalam bab metode penelitian ini akan dibahas mengenai metode-metode yang merupakan pendekatan praktis dalam setiap penelitian ilmiah. Subagyo (1997) menjelaskan bahwa metode penelitian merupakan suatu cara atau jalan untuk memperoleh kembali pemecahan terhadap segala permasalahan. Bab III terkait dengan metode penelitian ini akan menjelaskan pula beberapa hal, seperti pendekatan penelitian, jenis penelitian, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, serta teknik pengolahan dan analisis data.

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian dapat diartikan sebagai metode ilmiah yang memberikan tekanan utama pada penjelasan konsep dasar yang kemudian dipergunakan sebagai sarana analisis (Prasetyo dan Jannah, 2005:26). Dalam melakukan penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Musianto (2002), pendekatan kuantitatif adalah pendekatan yang di dalam usulan penelitian, proses, hipotesis, turun ke lapangan, analisis data dan kesimpulan data sampai dengan penulisannya mempergunakan aspek pengukuran, perhitungan, rumus dan kepastian data numerik. Pendekatan kuantitatif ini digunakan untuk menguji hubungan antara remunerasi dengan tingkat *employee engagement* di Sekretariat Jenderal BPK RI.

#### **3.2 Jenis Penelitian**

Prasetyo dan Jannah (2005) mengelompokkan jenis penelitian ke dalam empat klasifikasi, yaitu klasifikasi berdasarkan tujuan penelitian, klasifikasi berdasarkan manfaat penelitian, klasifikasi berdasarkan dimensi waktu, serta klasifikasi berdasarkan teknik pengumpulan data. Penelitian yang berjudul “Hubungan Remunerasi Dengan Tingkat *Employee Engagement* di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia” ini akan ditinjau dan dibahas oleh peneliti berdasarkan empat klasifikasi jenis penelitian sebagaimana disebutkan di atas.

### **1. Berdasarkan Tujuan Penelitian**

Berdasarkan tujuannya, penelitian ini termasuk ke dalam penelitian deskriptif karena penelitian ini berusaha untuk menggambarkan hubungan antara remunerasi dengan tingkat *employee engagement*. Irawan (2006) menjelaskan bahwa penelitian deskriptif digunakan untuk mengkaji sesuatu seperti apa adanya (variabel tunggal) atau pola hubungan (korelasional) antara dua atau lebih variabel. Penelitian deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih detail mengenai suatu gejala atau fenomena (Prasetyo dan Jannah, 2005:42). Dalam penelitian ini, maka gejala yang muncul ialah remunerasi dan tingkat *employee engagement*. Variabel remunerasi dan tingkat *employee engagement* tersebut akan memberikan hasil akhir berupa hubungan di antara keduanya.

### **2. Berdasarkan Manfaat Penelitian**

Apabila ditinjau dari segi manfaatnya, penelitian ini termasuk ke dalam kategori penelitian murni. Penelitian ini termasuk penelitian murni karena mencakup penelitian yang dilakukan dalam kerangka akademis, yaitu untuk pemenuhan kebutuhan intelektual peneliti. Nazir (2005:26) menyatakan bahwa penelitian murni ialah pencarian terhadap sesuatu karena ada perhatian dan keingintahuan terhadap hasil suatu aktivitas. Penelitian murni ini memberikan dasar untuk pengetahuan dan pemahaman yang dapat dijadikan sumber metode, teori, dan gagasan yang dapat diaplikasikan pada penelitian selanjutnya (Prasetyo dan Jannah, 2005:38). Dengan demikian, penelitian ini dilakukan guna memenuhi kepentingan akademis peneliti yaitu untuk melihat hubungan antara remunerasi dengan tingkat *employee engagement* di Sekretariat Jenderal BPK RI.

### **3. Berdasarkan Dimensi Waktu**

Jika dilihat dari aspek dimensi waktu penelitian, penelitian ini tergolong dalam penelitian *cross-sectional* karena penelitian ini hanya dilakukan pada satu waktu tertentu, dan tidak bermaksud untuk diperbandingkan dengan penelitian lain pada waktu yang berbeda. Pengertian

satu waktu tertentu dalam penelitian *cross sectional* ini tidak bisa hanya dibatasi pada hitungan minggu, bulan, dan tahun saja, namun memang tidak ada batasan yang baku untuk menunjukkan satu waktu tertentu. Dengan demikian, satu waktu tertentu yang digunakan dalam penelitian ini ialah bahwa penelitian ini telah selesai dilakukan (Prasetyo dan Jannah, 2005:45).

#### **4. Berdasarkan Teknik Pengumpulan Data**

Berdasarkan teknik pengumpulan data, penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data kuantitatif dengan jenis penelitian yaitu penelitian survei. Dalam penelitian survei, data di lapangan dikumpulkan dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan melalui kuesioner ataupun wawancara langsung. Prasetyo dan Jannah (2005:143) menjelaskan bahwa penelitian survei merupakan suatu penelitian kuantitatif dengan menggunakan pertanyaan terstruktur/sistematis yang sama kepada banyak orang, untuk kemudian seluruh jawaban yang diperoleh peneliti dicatat, diolah, dan dianalisis.

#### **3.3 Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data merupakan suatu prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan dalam melakukan penelitian (Nazir, 2005:174). Selain itu, teknik pengumpulan data juga dilakukan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Untuk mendapatkan data primer yang lebih lanjut akan diolah, maka peneliti menggunakan teknik pengumpulan data melalui penelitian survei. Dalam penelitian survei ada beberapa instrumen yang digunakan, seperti:

##### **1. Kuesioner**

Neuman (2003) menyatakan bahwa kuesioner adalah instrumen yang digunakan oleh peneliti untuk mengukur variabel. Kuesioner berisikan pertanyaan-pertanyaan yang dapat mengukur variabel dan diajukan kepada responden dalam bentuk tertulis. Subagyo (1997) menyebutkan bahwa ada 3 bentuk kuesioner, yaitu

##### **a. Kuesioner tertutup (*close*)**



Dalam kuesioner tertutup responden tidak mempunyai kesempatan lain dalam memberikan jawabannya selain jawaban yang telah disediakan di dalam daftar pertanyaan tersebut.

b. Kuesioner terbuka (*open*)

Bentuk kuesioner terbuka, responden masih diberikan kesempatan untuk memberikan jawaban sesuai dengan jalan pikirannya atau selera jawabannya sendiri.

c. Campuran

Kuesioner campuran adalah gabungan antara kuesioner tertutup dengan kuesioner terbuka. Maksudnya ialah selain telah disediakan jawaban di dalam lembar kuesioner tersebut, disediakan pula kolom kosong untuk menjawab sesuai pikiran responden.

## 2. Wawancara

Menurut Subagyo (1997), wawancara adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mendapatkan informasi secara langsung dengan mengungkapkan pertanyaan-pertanyaan kepada para responden. Wawancara ini dilakukan guna mendukung informasi lainnya agar data yang diperoleh dapat dibuktikan kebenarannya. Oleh karena itu, peneliti melakukan pemilihan narasumber sebagai pihak yang dianggap dapat memberikan data dan informasi yang sesuai dan relevan serta dibutuhkan dalam penelitian ini. Pemilihan narasumber dalam penelitian ini dilakukan dengan didasarkan pada narasumber yang memiliki tupoksi terkait dengan perencanaan SDM dan remunerasi. Narasumber tersebut ialah sebagai berikut:

- a. Kepala Bagian Mutasi dan Perencanaan, Padang Pamungkas ST.MM., untuk mengetahui konsep *employee engagement* di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia
- b. Kepala Sub Bagian Remunerasi, Ovi Meirina, SE.MM., yang menangani langsung bagian remunerasi di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia
- c. Pegawai di Sekretariat Jenderal BPK RI lainnya dalam rangka konfirmasi atas informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini

### 3.4 Populasi dan Sampel

Subagyo (1997) mengatakan bahwa dalam melakukan penelitian yang erat kaitannya dengan masyarakat atau manusia, penentuan *scope*/subyek penelitian sangat penting dilakukan untuk menghindari adanya penafsiran yang jamak terhadap segala permasalahan yang terungkap. Oleh karena itu, perlu ditentukan populasi dan sampel sebagai subyek penelitian.

#### 3.4.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian (Arikunto, 2006:130). Penelitian populasi dilakukan apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam satu wilayah penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi ialah seluruh pegawai pemangku jabatan fungsional administrasi umum (level staf) di Sekretariat Jenderal BPK RI. Pegawai pemangku jabatan fungsional administrasi umum di Sekretariat Jenderal BPK RI ini dipilih dengan pertimbangan bahwa pada dasarnya para pegawai pemangku jabatan fungsional administrasi umum menjadi perhatian utama para pimpinan di BPK RI dalam rangka meningkatkan kinerja SDM-nya. Selain itu, pemangku jabatan fungsional administrasi umum di Sekretariat Jenderal BPK RI juga berfungsi sebagai unit penunjang yang memiliki peranan penting dalam pelaksanaan proses bisnis di BPK RI.

**Tabel 3.1**  
**Jumlah Pegawai Pemangku Jabatan Fungsional Administrasi Umum**  
**di Sekretariat Jenderal BPK RI Per 1 November 2011**

No.	Unit Kerja	Jumlah Pegawai
1	Biro Hubungan Masyarakat dan Luar Negeri	51
2	Biro Keuangan	90
3	Biro Sekretariat Pimpinan	64
4	Biro Sumber Daya Manusia	139
5	Biro Teknologi Informasi	40
6	Biro Umum	218
	<b>Jumlah</b>	<b>602</b>

Sumber: Database di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan RI per 1 November 2011

Dalam menentukan batasan populasi, terdapat kriteria isi, cakupan, dan waktu yang harus dipenuhi (Prasetyo dan Jannah, 2005:119). Populasi yang memenuhi kriteria tersebut dapat dilihat dalam ilustrasi berikut:

Isi : Pegawai Pemangku Jabatan Fungsional Administrasi Umum  
 Cakupan : Sekretariat Jenderal BPK RI  
 Waktu : Januari 2012

### 3.4.2 Sampel

Arikunto (2006:131) menyatakan bahwa sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Penelitian sampel dilakukan apabila peneliti bermaksud untuk menggeneralisasikan hasil penelitian sampel, yaitu mengangkat kesimpulan penelitian sebagai suatu yang berlaku bagi populasi. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan penelitian sampel karena keadaan subjek di dalam populasi yang homogen. Penelitian sampel juga dilakukan dengan pertimbangan lebih efisien dan dengan alasan bahwa terdapat subyek penelitian yang sedang menjalani tugas belajar, sehingga tidak bisa dilakukan penelitian untuk tingkat populasi. Dalam penjelasan tentang sampel ini, peneliti juga menggunakan konsep unit analisis dan unit observasi. Prasetyo dan Jannah (2005:120) menyebutkan bahwa dalam kasus tertentu unit analisis dan unit observasi dapat disamakan. Begitu pula dengan penelitian yang peneliti lakukan yang menyamakan unit analisis dan unit observasi, yaitu pegawai pemangku jabatan fungsional administrasi umum (level staf) di Sekretariat Jenderal BPK RI.

Dengan menggunakan penelitian sampel, maka peneliti harus menentukan terlebih dahulu besaran sampel yang akan diambil dalam penelitian ini. Penentuan besaran sampel tersebut dilakukan agar sampel yang diambil proporsional atau sebanding dengan jumlah populasi yang ada. Dalam penelitian ini, besaran sampel yang diambil menggunakan perhitungan rumus Slovin sebagaimana yang dapat dilihat di bawah ini, yaitu

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana, n = besaran sampel

N = besaran populasi

e = nilai kritis sebesar 10% (batas ketelitian) yang diinginkan (persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan penarikan sampel).

Jumlah pegawai pemangku jabatan fungsional administrasi umum di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia per 1 November 2011 yaitu berjumlah 602. Dengan menggunakan rumus Slovin seperti yang tergambar di atas, dengan populasi sebanyak 602 pegawai, dan dengan ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel dalam penelitian sebesar 10% maka,

$$\text{Sampel} = \frac{602}{1 + 602 (10\%)^2} = 85,75$$

Berdasarkan hasil perhitungan untuk menentukan besaran sampel tersebut, sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini ialah 85,75, namun karena jumlah pegawai merupakan variabel deskret, maka dilakukan pembulatan ke atas, sehingga menjadi 86. Dengan demikian, sampel pada penelitian ini berjumlah 86 pegawai pemangku jabatan fungsional administrasi umum atau sebesar 14,28% dari jumlah populasi.

### 3.4.3 Teknik Penarikan Sampel

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik penarikan sampel probabilita. Prasetyo dan Jannah (2005:122) menjelaskan bahwa teknik penarikan sampel probabilita adalah suatu teknik penarikan sampel yang mendasarkan diri bahwa setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Teknik probabilita yang digunakan dalam penelitian ini ialah menggunakan teknik *proportional stratified random sampling* atau teknik acak terlapis proporsional. Teknik probabilita ini digunakan agar setiap sampel yang diambil proporsional atau sebanding dengan jumlah populasi yang ada pada setiap unit kerja.

Dalam penelitian ini, populasi yang ada dikelompokkan sesuai dengan unit kerja masing-masing yang ada di Sekretariat Jenderal BPK RI. Selanjutnya, populasi pada setiap unit kerja dikalikan dengan 14,28% (persentase sampel atas populasi) sehingga dapat diketahui jumlah sampel pada setiap unit kerja. Sementara itu, dalam menentukan responden pada setiap unit kerja, peneliti menggunakan teknik penarikan sampel *simple random sampling*, sehingga setiap

anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel dan karena itu dapat digunakan untuk memprediksi populasi. Berikut adalah tabel 3.2 yang menggambarkan stratifikasi populasi dan proporsi sampel tiap unit kerja.

**Tabel 3.2**  
**Stratifikasi dan Proporsi Sampel Pada Setiap Unit Kerja**  
**di Sekretariat Jenderal BPK RI**

No	Unit Kerja Eselon II	Unit Kerja Eselon III	Populasi	Penghitungan	Jumlah Sampel
1	Biro Hubungan Masyarakat dan Luar Negeri	Bagian Hubungan Lembaga dan Media	11	$14,28\% \times 11 = 1,57$	2
		Bagian Hubungan Luar Negeri	7	$14,28\% \times 7 = 0,99$	1
		Bagian Kerjasama Luar Negeri	9	$14,28\% \times 9 = 1,28$	1
		Bagian Publikasi dan Layanan Informasi	24	$14,28\% \times 24 = 3,42$	3
		<b>Jumlah</b>	<b>51</b>	<b><math>14,28\% \times 51 = 7,28</math></b>	<b>7</b>
2	Biro Keuangan	Bagian Akuntansi	17	$14,28\% \times 17 = 2,42$	2
		Bagian Penganggaran dan Pemantauan	20	$14,28\% \times 20 = 2,85$	3
		Bagian Perbendaharaan	53	$14,28\% \times 53 = 7,56$	8
		<b>Jumlah</b>	<b>90</b>	<b><math>14,28\% \times 90 = 12,85</math></b>	<b>13</b>
3	Biro Sekretariat Pimpinan	Bagian Persidangan dan Protokol	21	$14,28\% \times 21 = 2,99$	3
		Bagian Sekretariat Ketua	43	$14,28\% \times 43 = 6,14$	6
		<b>Jumlah</b>	<b>64</b>	<b><math>14,28\% \times 64 = 9,13</math></b>	<b>9</b>
4	Biro Sumber Daya Manusia	Bagian Kesejahteraan	43	$14,28\% \times 43 = 6,14$	6
		Bagian Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja	52	$14,28\% \times 52 = 7,42$	8
		Bagian Perencanaan dan Mutasi	44	$14,28\% \times 44 = 6,28$	6
		<b>Jumlah</b>	<b>139</b>	<b><math>14,28\% \times 139 = 19,84</math></b>	<b>20</b>

5	Biro Teknologi Informasi	Bagian Operasional dan Dukungan Teknologi Informasi	21	$14,28\% \times 21 = 2,99$	3
		Bagian Pengembangan Aplikasi Komputer	19	$14,28\% \times 19 = 2,71$	3
		<b>Jumlah</b>	<b>40</b>	<b><math>14,28\% \times 40 = 5,71</math></b>	<b>6</b>
6	Biro Umum	Bagian Pemeliharaan	22	$14,28\% \times 22 = 3,14$	3
		Bagian Pengelolaan Dokumen	37	$14,28\% \times 37 = 5,28$	5
		Bagian Perlengkapan	36	$14,28\% \times 36 = 5,14$	5
		Bagian Rumah Tangga	123	$14,28\% \times 123 = 17,56$	18
		<b>Jumlah</b>	<b>218</b>	<b><math>14,28\% \times 218 = 31,13</math></b>	<b>31</b>
<b>Jumlah Populasi</b>			<b>602</b>	<b><math>14,28\% \times 602 = 85,96</math></b>	<b>86</b>

Sumber: Database Staf Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan RI per 1 November 2011

### 3.5 Teknik Analisis Data

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan dua variabel (bivariat), yaitu variabel remunerasi sebagai variabel bebas dan variabel *employee engagement* sebagai variabel terikat. Data yang diperoleh dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Pengolahan untuk data primer dilakukan dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) for Windows Release terbaru versi 19 berdasarkan hasil kuesioner yang telah diperoleh. Sementara itu, pengolahan untuk data sekunder yang didapat melalui wawancara mendalam diolah dengan menggunakan interpretasi yang didasarkan pada landasan teori yang ada. Selanjutnya, Prasetyo dan Jannah (2005:170) menjelaskan mengenai analisis data yang perlu dilakukan karena bertujuan untuk menyusun dan menginterpretasikan data kuantitatif yang sudah diperoleh. Analisis data merupakan bagian yang amat penting dalam metode ilmiah karena melalui analisis, data tersebut dapat diberi arti dan makna yang berguna dalam memecahkan masalah penelitian (Nazir, 2005:346).



Kemudian, untuk menganalisis data kuantitatif, maka digunakan analisis koefisien korelasi *Rank Spearman* ( $r_s$ ) untuk mengetahui hubungan diantara dua variabel, yakni remunerasi dan *employee engagement*. Korelasi *Rank Spearman* ini digunakan dengan alasan bahwa variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini ialah dalam bentuk skala ordinal. Sementara itu, untuk melihat tingkat hubungan antara dua variabel, yaitu remunerasi dengan tingkat *employee engagement*, maka berpedoman pada ketentuan yang tercantum dalam tabel 3.3 di bawah ini:

**Tabel 3.3**  
**Tingkat Korelasi**

Interval Koefisien	Tingkat Korelasi
0.00 – 0.199	Sangat Rendah
0.20 – 0.399	Rendah
0.40 – 0.599	Sedang
0.60 – 0.799	Kuat
0.80 – 1.000	Sangat Kuat

Sumber: Sugiono, 2009

Selanjutnya, setelah koefisien korelasi diperoleh maka dilakukan pengujian hipotesis dengan membandingkan nilai  $t$  hitung dengan  $t$  tabel. Nilai  $t$  hitung dapat diperoleh dengan rumus sebagai berikut (Priyatno, 2008: 57):

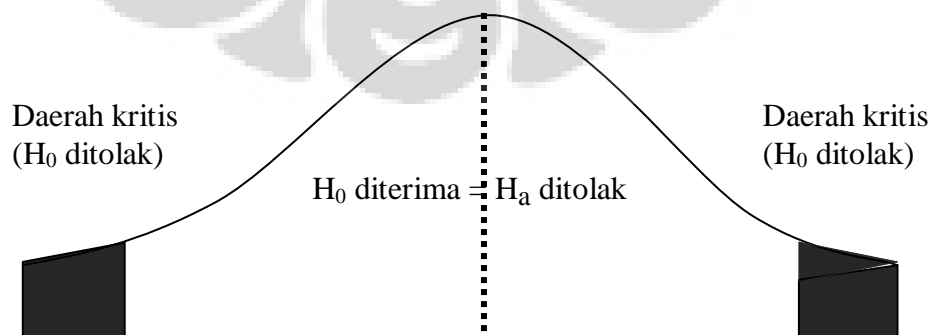
$$t \text{ hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

di mana:  $r$  = Koefisien korelasi sederhana

$n$  = Jumlah data atau kasus

Berikut adalah gambar 3.1 mengenai kurva uji hipotesis:

**Gambar 3.1**  
**Kurva Uji Hipotesis**



Sumber: Telah diolah kembali (Januari, 2012)

Setelah nilai  $t$  hitung diperoleh, maka dilanjutkan dengan menentukan nilai  $t$  tabel, yaitu dapat dicari pada  $\alpha = 5\% : 2 = 2,5\%$  (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan ( $df$ )  $n - 2$  atau dalam penelitian ini, yaitu  $86 - 2 = 84$ . Dengan pengujian 2 sisi (signifikansi = 0,025), maka hasil yang diperoleh untuk  $t$  tabel sebesar 1,989 (lihat pada lampiran 6 tabel  $t$ ). Kemudian, kriteria pengujian hipotesis dengan membandingkan antara  $t$  hitung dengan  $t$  tabel dapat dilihat sebagai berikut:

Jika  $t$  hitung  $\geq t$  tabel (uji 2 sisi dengan sig. 0,025), maka  $H_0$  ditolak

Jika  $t$  hitung  $< t$  tabel (uji 2 sisi dengan sig. 0,025), maka  $H_0$  diterima

### 3.6 Uji Validitas dan Reliabilitas

Dalam penelitian, data mempunyai kedudukan yang paling tinggi karena data merupakan penggambaran variabel yang diteliti dan berfungsi sebagai alat pembuktian hipotesis (Arikunto, 2006:168). Oleh karena itu, benar tidaknya data sangat menentukan bermutu tidaknya hasil penelitian, sedangkan benar tidaknya data, tergantung pada baik tidaknya instrumen pengumpulan data. Instrumen yang baik harus memenuhi dua persyaratan penting, yaitu valid dan reliabel, sehingga pengujian instrumen biasanya terdiri dari uji validitas dan reliabilitas.

#### 3.6.1 Uji Validitas

Untuk melakukan uji validitas, peneliti menggunakan bantuan program SPSS versi 19, di mana pada program SPSS teknik pengujian yang sering digunakan ialah menggunakan korelasi *Bivariate Pearson (Product Moment Pearson)*. Uji validitas dengan menggunakan teknik tersebut dilakukan dengan cara mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total. Skor total adalah penjumlahan dari seluruh item. Item-item pertanyaan yang berkorelasi signifikan dengan skor total menunjukkan item-item tersebut mampu memberikan dukungan dalam mengungkap apa yang ingin diungkap. Pengujian dilakukan dengan menggunakan uji dua sisi dengan taraf signifikansi 0,05. Kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

- Jika  $r$  hitung  $\geq r$  tabel (uji 2 sisi dengan sig. 0,05), maka instrumen atau item-item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid)

- Jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel (uji 2 sisi dengan sig. 0,05), maka instrumen atau item-item pertanyaan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid)

Nilai  $n$  pada penelitian ini ialah 86, maka  $df$  (*degree of freedom*) =  $(n - k)$  di mana  $k$  merupakan jumlah variabel dalam penelitian (variabel bebas + variabel terikat) sehingga  $(86 - 2) = 84$ , diperoleh nilai  $r$  tabel sebesar 0,215 (lihat pada lampiran 7 tabel  $r$ ). Dengan demikian, berdasarkan hasil perhitungan seluruh item pernyataan pada kuesioner, diketahui bahwa  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel (0,215) dan nilai sig. (2-tailed) 0,05, sehingga seluruh item pernyataan tersebut dinyatakan valid (berkorelasi signifikan). (Lihat lampiran 8)

### 3.6.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang (Priyatno, 2008:25). Ada beberapa metode pengujian reliabilitas, di antaranya metode tes ulang, formula belah dua dari *Spearman-Brown*, formula *Rulon*, formula *Flanagan*, *Cronbach's Alpha*, dan metode *Anova Hoyt*. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode *Cronbach's Alpha* yang sangat cocok digunakan pada skor berbentuk skala (misal 1-4 atau 1-5). Uji signifikansi dilakukan pada taraf signifikansi 0,05, artinya instrumen dapat dikatakan reliabel bila nilai *alpha* lebih besar dari  $r$  kritis *product moment* atau dapat menggunakan batasan tertentu seperti 0,6. Reliabilitas kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima dan di atas 0,8 adalah baik. Berikut ialah ringkasan hasil uji reliabilitas dengan menggunakan program SPSS versi 19.

**Tabel 3.4**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

No.	Variabel	Nilai Alpha
1	Remunerasi	0,913
2	<i>Employee Engagement</i>	0,774
<i>Alpha &gt; 0,7</i>		

Sumber: Telah diolah kembali (Januari, 2012)

Berdasarkan tabel 3.4 di atas, maka dapat dikatakan bahwa pernyataan dalam kuesioner untuk mengukur ke dua variabel dalam penelitian ini, yaitu remunerasi dan tingkat *employee engagement* dinyatakan reliabel dan dapat diterima dengan nilai *alpha* 0,913 untuk variabel remunerasi dan 0,774 untuk variabel tingkat *employee engagement*. Kedua nilai *alpha* pada masing-masing variabel tersebut lebih besar dari 0,7. (Lihat Lampiran 9)

### 3.7 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menemui beberapa hambatan yang menjadi keterbatasan penelitian, misalnya saja terdapat berbagai macam pandangan mengenai istilah remunerasi di Sekretariat Jenderal BPK RI, di mana ketika peneliti melakukan wawancara kepada beberapa pegawai, peneliti menemukan bahwa sebagian pegawai mengungkapkan remunerasi yang dimaksud di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia ialah hanya terkait dengan TKPK saja, tetapi sebagian lainnya menyebutkan bahwa remunerasi mencakup seluruh balas jasa yang diberikan organisasi kepada para pegawai, baik berupa finansial maupun non finansial. Selain itu, istilah *employee engagement* yang merupakan sebuah konsep baru dalam instansi pemerintahan juga menjadi hambatan tersendiri dalam penelitian ini karena peneliti harus menjelaskan istilah tersebut melalui indikator-indikator yang mampu menjelaskan konsep *employee engagement* kepada pejabat atau para pegawai setempat ketika ingin melakukan wawancara mendalam.

Kemudian, ada beberapa kuesioner dari satu biro, yaitu Biro Sekretariat Pimpinan yang tidak kembali kepada peneliti karena hilang atau alasan lainnya, sehingga peneliti harus menyebarkan kuesioner kembali pada waktu yang berlainan, sehingga peneliti membutuhkan waktu yang lama untuk menyebarkan kuesioner. Lalu, salah satu pejabat yang menjadi narasumber dalam penelitian ini sedang tidak berada di kantor dalam kurun waktu yang sangat lama karena keperluan diklat, sehingga menghambat proses wawancara untuk menunjang data mengenai konsep *employee engagement* di Sekretariat Jenderal BPK RI. Wawancara tersebut tidak dapat diwakilkan dengan pihak lain karena terbatasnya pula waktu pejabat lainnya.

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM**

#### **4.1 Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia**

##### **4.1.1 Visi dan Misi Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia**

Sebagai lembaga negara yang memiliki peran penting dalam penyelenggaraan pemerintahan yakni sebagai lembaga yang bertanggung jawab atas pemeriksaan keuangan negara, Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia memiliki visi dan misi sebagai berikut:

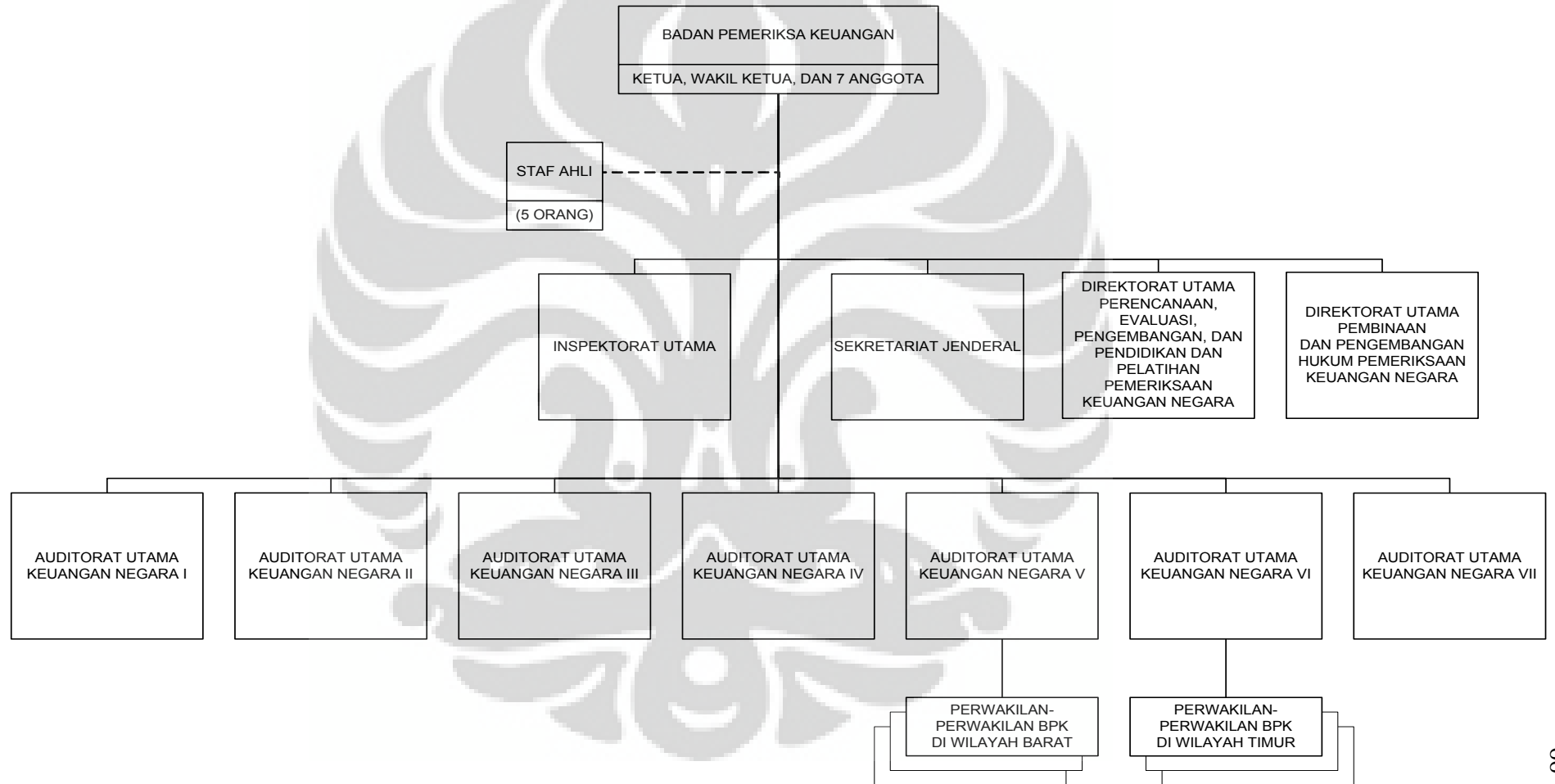
- Visi:  
*“Menjadi lembaga pemeriksa keuangan negara yang kredibel dengan menjunjung tinggi nilai-nilai dasar untuk berperan aktif dalam mendorong terwujudnya tata kelola keuangan negara yang akuntabel dan transparan.”*
- Misi:
  1. Memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara
  2. Memberikan pendapat untuk meningkatkan mutu pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara; dan
  3. Berperan aktif dalam menemukan dan mencegah segala bentuk penyalahgunaan dan penyelewengan keuangan negara

Untuk mewujudkan visi dan misi, BPK RI telah menetapkan empat tujuan strategis sebagai berikut:

- a. Mewujudkan BPK RI sebagai lembaga pemeriksa keuangan negara yang independen dan profesional
- b. Memenuhi semua kebutuhan dan harapan pemilik kepentingan
- c. Mewujudkan BPK RI sebagai pusat regulator di bidang pemeriksaan, pengelolaan, dan tanggung jawab keuangan negara
- d. Mendorong terwujudnya tata kelola yang baik atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara

#### 4.1.2 Struktur Organisasi Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia**



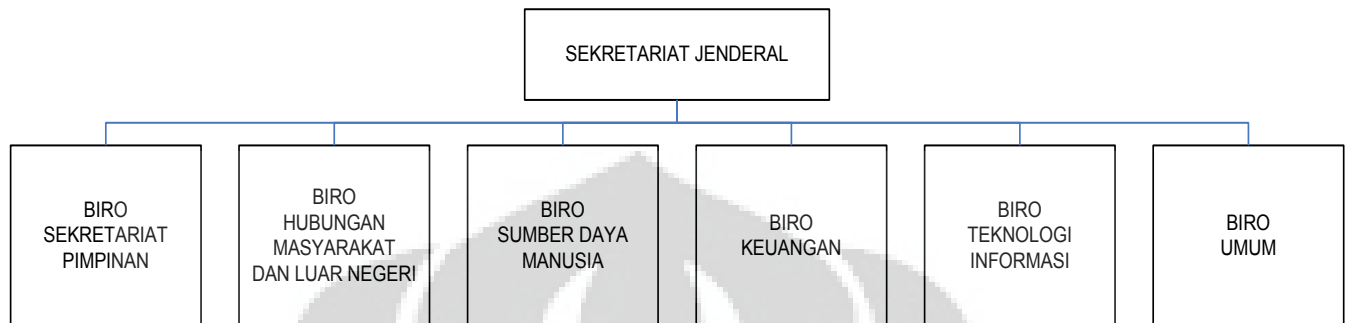
Sumber: Data Sekunder, Desember 2011



## 4.2 Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia

### 4.2.1 Struktur Organisasi Sekretariat Jenderal BPK RI

**Gambar 4.2**  
**Struktur Organisasi Sekretariat Jenderal BPK RI**



Sumber: Data Sekunder, Desember 2011

### 4.2.2 Tugas dan Fungsi Sekretariat Jenderal BPK RI

Sekretariat Jenderal yang selanjutnya disebut Setjen adalah salah satu unsur Pelaksana BPK yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada BPK melalui Wakil Ketua BPK. Setjen dipimpin oleh Sekretaris Jenderal. Setjen mempunyai tugas menyelenggarakan dan mengkoordinasikan dukungan administrasi serta sumber daya untuk kelancaran tugas dan fungsi BPK serta Pelaksana BPK. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Setjen menyelenggarakan fungsi:

- a. Perumusan dan pengevaluasian rencana aksi Setjen dengan mengidentifikasi indikator kinerja utama berdasarkan rencana implementasi rencana strategis BPK;
- b. Perumusan rencana kegiatan Setjen berdasarkan rencana aksi serta tugas dan fungsi Setjen;
- c. Perumusan kebijakan di bidang kesekretariatan dan keprotokolan, hubungan masyarakat dan luar negeri, sumber daya manusia, keuangan, teknologi informasi, sarana dan prasarana, serta administrasi umum;
- d. Pembinaan di bidang kesekretariatan dan keprotokolan, hubungan masyarakat dan luar negeri, sumber daya manusia, keuangan, teknologi informasi, sarana dan prasarana, serta administrasi umum;
- e. Pelaksanaan kegiatan lain yang ditugaskan oleh BPK;
- f. Pelaporan hasil kegiatan secara berkala kepada BPK.

### 4.2.3 Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Jenderal BPK RI

#### 1. Biro Sekretariat Pimpinan

Biro Sekretariat Pimpinan yang selanjutnya disebut Biro Setpim adalah unsur pelaksana sebagian tugas dan fungsi Setjen, yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Sekretaris Jenderal. Biro Setpim dipimpin oleh seorang kepala. Biro Setpim mempunyai tugas menyelenggarakan kegiatan kesekretariatan pimpinan, memberikan layanan persidangan dan keprotokolan, dan menyediakan informasi yang dibutuhkan Ketua, Wakil Ketua, dan Anggota BPK, serta menyampaikan informasi mengenai kebijakan BPK sesuai putusan Sidang BPK dan/atau Rapat BPK kepada semua unsur Pelaksana BPK. Biro Sekretariat Pimpinan ini terdiri atas dua bagian, yaitu Bagian Sekretariat Ketua dan Bagian Persidangan dan Protokol. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, maka Biro Setpim menyelenggarakan fungsi-fungsi sebagai berikut:

- a. Perumusan dan pengevaluasian rencana aksi Biro Setpim dengan mengidentifikasi indikator kinerja utama berdasarkan rencana implementasi rencana strategis BPK;
- b. Perumusan rencana kegiatan Biro Setpim berdasarkan rencana aksi, serta tugas dan fungsi Biro Setpim;
- c. Penyiapan perumusan kebijakan di bidang kesekretariatan pimpinan, persidangan dan keprotokolan BPK;
- d. Pelaksanaan kebijakan di bidang kesekretariatan pimpinan, persidangan dan keprotokolan BPK;
- e. Perumusan informasi yang dibutuhkan Ketua, Wakil Ketua, dan Anggota BPK;
- f. Perumusan konsep pidato BPK,
- g. Perumusan dan penyampaian informasi mengenai kebijakan BPK sesuai putusan Sidang BPK dan/atau Rapat BPK kepada semua unsur Pelaksana BPK;
- h. Pelaksanaan kegiatan lain yang ditugaskan oleh Sekretaris Jenderal
- i. Pelaporan hasil kegiatan secara berkala kepada Sekretaris Jenderal

## **2. Biro Hubungan Masyarakat dan Luar Negeri**

Biro Hubungan Masyarakat dan Luar Negeri yang selanjutnya disebut Biro Humas dan LN adalah unsur pelaksana sebagian tugas dan fungsi Setjen, yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Sekretaris Jenderal. Biro Humas dan LN dipimpin oleh seorang kepala. Biro Humas dan LN mempunyai tugas melaksanakan kegiatan kehumasan, serta hubungan dan kerjasama luar negeri. Biro Humas dan LN terdiri atas empat bagian, yaitu Bagian Publikasi dan Layanan Informasi, Bagian Hubungan Lembaga dan Media, Bagian Hubungan Luar Negeri, dan Bagian Kerjasama Luar Negeri. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Biro Humas dan LN menyelenggarakan fungsi:

- a. Perumusan dan pengevaluasian rencana aksi Biro Humas dan LN dengan mengidentifikasi indikator kinerja utama berdasarkan rencana implementasi rencana strategis BPK;
- b. Perumusan rencana kegiatan Biro Humas dan LN berdasarkan rencana aksi serta tugas dan fungsi Biro Humas dan LN;
- c. Penyiapan perumusan kebijakan di bidang kehumasan, serta hubungan dan kerjasama luar negeri;
- d. Pelaksanaan kebijakan di bidang kehumasan, serta hubungan dan kerjasama luar negeri;
- e. Pelaksanaan kegiatan lain yang ditugaskan oleh Sekretaris Jenderal;
- f. Pelaporan hasil kegiatan secara berkala kepada Sekretaris Jenderal.

## **3. Biro Sumber Daya Manusia**

Biro Sumber Daya Manusia yang selanjutnya disebut Biro SDM adalah unsur pelaksana sebagian tugas dan fungsi Setjen, yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Sekretaris Jenderal. Biro SDM dipimpin oleh seorang kepala. Biro SDM mempunyai tugas melaksanakan manajemen sumber daya manusia di lingkungan Pelaksana BPK. Biro SDM terdiri atas tiga bagian, yaitu bagian Perencanaan dan Mutasi, bagian Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja, bagian Kesejahteraan. Untuk melaksanakan tugasnya Biro SDM menyelenggarakan fungsi:

- a. Perumusan rencana kegiatan Biro SDM berdasarkan rencana aksi, serta tugas dan fungsi Biro SDM;
- b. Perumusan dan pengevaluasian rencana aksi Biro SDM dengan mengidentifikasi indikator kinerja utama berdasarkan rencana implementasi rencana strategis BPK;
- c. Penyiapan perumusan kebijakan perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan sumber daya manusia;
- d. Pelaksanaan kebijakan di bidang perencanaan dan mutasi, pengembangan kompetensi dan penilaian kinerja, serta kesejahteraan sumber daya manusia;
- e. Pelaksanaan kegiatan lain yang ditugaskan oleh Sekretaris Jenderal;
- f. Pelaporan hasil kegiatan secara berkala kepada Sekretaris Jenderal.

#### **4. Biro Keuangan**

Biro Keuangan adalah unsur pelaksana sebagian tugas dan fungsi Setjen, yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Sekretaris Jenderal. Biro Keuangan dipimpin oleh seorang kepala. Biro Keuangan mempunyai tugas melakukan pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan negara di lingkungan BPK berdasarkan peraturan perundang-undangan. Biro Keuangan terdiri atas tiga bagian, yaitu Bagian Penganggaran dan Pemantauan, Bagian Perbendaharaan, dan Bagian Akuntansi. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Biro Keuangan menyelenggarakan fungsi:

- a. Perumusan dan pengevaluasian rencana aksi Biro Keuangan dengan mengidentifikasi indikator kinerja utama berdasarkan rencana implementasi rencana strategis BPK;
- b. Perumusan rencana kegiatan Biro Keuangan berdasarkan rencana aksi, serta tugas dan fungsi Biro Keuangan;
- c. Perumusan kebijakan di bidang penganggaran berdasarkan Rencana Kegiatan Pelaksana BPK;
- d. Perumusan kebijakan di bidang perbendaharaan, penatausahaan, dan pertanggungjawaban keuangan;
- e. Pelaksanaan kebijakan di bidang penganggaran;

- f. Pelaksanaan kebijakan anggaran, perbendaharaan, penatausahaan, dan pertanggungjawaban keuangan;
- g. Penyusunan laporan keuangan BPK;
- h. Pelaksanaan kegiatan lain yang ditugaskan oleh Sekretaris Jenderal;
- i. Pelaporan hasil kegiatan secara berkala kepada Sekretaris Jenderal.

## **5. Biro Teknologi Informasi**

Biro Teknologi Informasi yang selanjutnya disebut Biro TI adalah unsur pelaksana sebagian tugas dan fungsi Setjen, yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Sekretaris Jenderal. Biro TI dipimpin oleh seorang kepala. Biro TI mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan sistem dan teknologi informasi di lingkungan BPK. Biro TI terdiri atas dua bagian, yaitu Bagian Pengembangan Aplikasi Komputer dan Bagian Operasional dan Dukungan Teknologi Informasi. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Biro TI menyelenggarakan fungsi:

- a. Perumusan dan pengevaluasian rencana aksi Biro TI dengan mengidentifikasi indikator kinerja utama berdasarkan rencana implementasi rencana strategis BPK;
- b. Perumusan rencana kegiatan Biro TI berdasarkan rencana aksi, serta tugas dan fungsi Biro TI;
- c. Penyiapan perumusan kebijakan di bidang sistem dan teknologi informasi;
- d. Pelaksanaan kebijakan sistem dan teknologi informasi di bidang pengembangan sistem aplikasi komputer, serta pengelolaan infrastruktur dan dukungan teknologi informasi;
- e. Pelaksanaan kegiatan lain yang ditugaskan oleh Sekretaris Jenderal;
- f. Pelaporan hasil kegiatan secara berkala kepada Sekretaris Jenderal.

## **6. Biro Umum**

Biro Umum adalah unsur pelaksana sebagian tugas dan fungsi Setjen, yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Sekretaris Jenderal. Biro Umum dipimpin oleh seorang kepala. Biro Umum

mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan sarana dan prasarana, serta pelayanan umum di lingkungan BPK. Biro Umum terdiri atas empat bagian, yaitu Bagian Perlengkapan, Bagian Pemeliharaan, Bagian Pengelolaan Dokumen, dan Bagian Rumah Tangga. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Biro Umum menyelenggarakan fungsi:

- a. Perumusan dan pengevaluasian rencana aksi Biro Umum dengan mengidentifikasi indikator kinerja utama berdasarkan rencana implementasi rencana strategis BPK;
- b. Perumusan rencana kegiatan Biro Umum berdasarkan rencana aksi, serta tugas dan fungsi Biro Umum;
- c. Penyiapan perumusan kebijakan sarana dan prasarana serta pelayanan umum di bidang perlengkapan, pemeliharaan, pengelolaan dokumen dan retensi arsip keuangan negara, serta kerumahtanggaan;
- d. Pelaksanaan kebijakan sarana dan prasarana serta pelayanan umum di bidang perlengkapan, pemeliharaan, pengelolaan dokumen dan retensi arsip keuangan negara, serta kerumahtanggaan;
- e. Penyusunan bahan laporan keuangan BPK terkait pengelolaan barang milik negara;
- f. Penyiapan konsep persetujuan retensi arsip keuangan negara di lingkungan instansi Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, dan instansi/lembaga lainnya;
- g. Pelaksanaan kegiatan lain yang ditugaskan oleh Sekretaris Jenderal;
- h. Pelaporan hasil kegiatan secara berkala kepada Sekretaris Jenderal.

#### **4.3 Gambaran Umum PNS di Sekretariat Jenderal BPK RI**

Pada bagian awal Bab IV ini telah dijelaskan mengenai gambaran umum instansi tempat dilakukannya penelitian ini. Untuk melengkapi gambaran umum pada bab ini, akan dipaparkan pula mengenai PNS yang berada di lingkungan Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia yang dapat dilihat jumlahnya, baik berdasarkan golongannya maupun tingkat pendidikan masing-masing pegawai. Adapun penjelasan lebih lanjut akan dijelaskan sebagai berikut.



### 4.3.1 PNS di Sekretariat Jenderal BPK RI

Berdasarkan data pegawai Sekretariat Jenderal BPK RI per 1 November 2011, Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Jenderal BPK RI berjumlah 693 orang. Jumlah tersebut tersebar ke dalam beberapa unit kerja Eselon II dan Eselon I, yaitu termasuk Sekretaris Jenderal BPK RI. Berikut adalah tabel 4.1 yang menggambarkan jumlah PNS di Sekretariat Jenderal BPK RI secara keseluruhan.

**Tabel 4.1**  
**Jumlah PNS di Sekretariat Jenderal BPK RI**

No	Unit Kerja	Total Struktural	Total Non Struktural	Total Seluruh
1	Sekretariat Jenderal BPK RI	1	-	1
2	Biro Hubungan Masyarakat Dan Luar Negeri	13	51	64
3	Biro Keuangan	13	90	103
4	Biro Sekretariat Pimpinan	11	64	75
5	Biro Sumber Daya Manusia	13	150	163
6	Biro Teknologi Informasi	8	44	52
7	Biro Umum	17	218	235
<b>Total</b>		<b>76</b>	<b>617</b>	<b>693</b>

Sumber: Database pegawai per 1 November 2011

Berdasarkan tabel 4.1 di atas, dapat dilihat bahwa jumlah PNS terbanyak berada pada Biro Umum Sekretariat Jenderal BPK RI yaitu sebanyak 235 orang. Sedangkan, jumlah PNS paling sedikit yaitu berada di Biro Teknologi Informasi (TI) Sekretariat Jenderal BPK RI, yakni berjumlah 52 orang. PNS pada Sekretariat Jenderal BPK RI pada tabel 4.1 di atas selanjutnya dibedakan atas jabatannya, yaitu struktural dan non struktural. Kolom total struktural pada tabel 4.1 di atas menggambarkan bahwa terdapat 76 orang yang menduduki jabatan struktural, yaitu mulai dari Eselon I hingga Eselon IV. Sementara itu, kolom total non struktural menggambarkan bahwa terdapat 617 pegawai yang tidak menduduki jabatan struktural atau dalam hal ini jumlah non struktural dapat disamakan dengan jumlah staf di Sekretariat Jenderal BPK RI. Dari jumlah 693 orang PNS yang berada di Sekretariat Jenderal BPK RI, terdapat beberapa orang yang menduduki jabatan fungsional di dalamnya. Jabatan fungsional yang ada di Sekretariat Jenderal BPK RI tersebut terdiri atas 9 orang dokter dan 2 orang perawat penyelia yang berada di Sub Bagian Kesehatan Biro SDM dan 4 orang

pranata komputer pertama yang tersebar di masing-masing bagian yang ada di Biro Teknologi Informasi (TI) Sekretariat Jenderal BPK RI.

#### 4.3.2 PNS di Sekretariat Jenderal BPK RI Berdasarkan Golongan Pangkat

**Tabel 4.2**  
**Jumlah PNS Berdasarkan Golongan Pangkat**

Golongan Pangkat	Jumlah
Golongan I/a	1
Golongan I/b	2
Golongan I/c	1
Golongan I/d	2
<b>Jumlah Golongan I</b>	<b>6</b>
Golongan II/a	65
Golongan II/b	62
Golongan II/c	41
Golongan II/d	29
<b>Jumlah Golongan II</b>	<b>197</b>
Golongan III/a	137
Golongan III/b	195
Golongan III/c	57
Golongan III/d	72
<b>Jumlah Golongan III</b>	<b>461</b>
Golongan IV/a	15
Golongan IV/b	7
Golongan IV/c	3
Golongan IV/d	4
<b>Jumlah Golongan IV</b>	<b>29</b>
<b>Total</b>	<b>693</b>

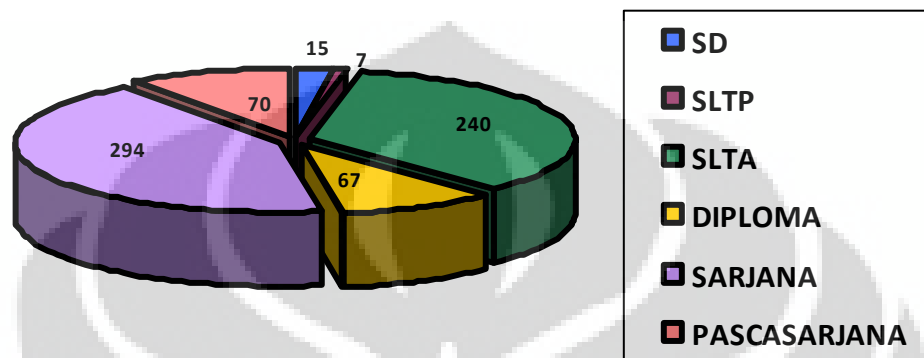
Sumber: Database pegawai per 1 November 2011

Berdasarkan tabel 4.2 di atas dapat dilihat bahwa PNS di Sekretariat Jenderal BPK RI terbanyak berada pada golongan III, yaitu sebesar 461 orang dengan jumlah pada golongan IIIb terbanyak, yaitu sejumlah 195 orang.

Sementara itu, jumlah PNS paling sedikit berada pada golongan I, yaitu berjumlah 6 orang.

#### 4.3.3 PNS di Sekretariat Jenderal BPK RI Berdasarkan Tingkat Pendidikan

**Grafik 4.1**  
**Jumlah PNS Berdasarkan Tingkat Pendidikan**



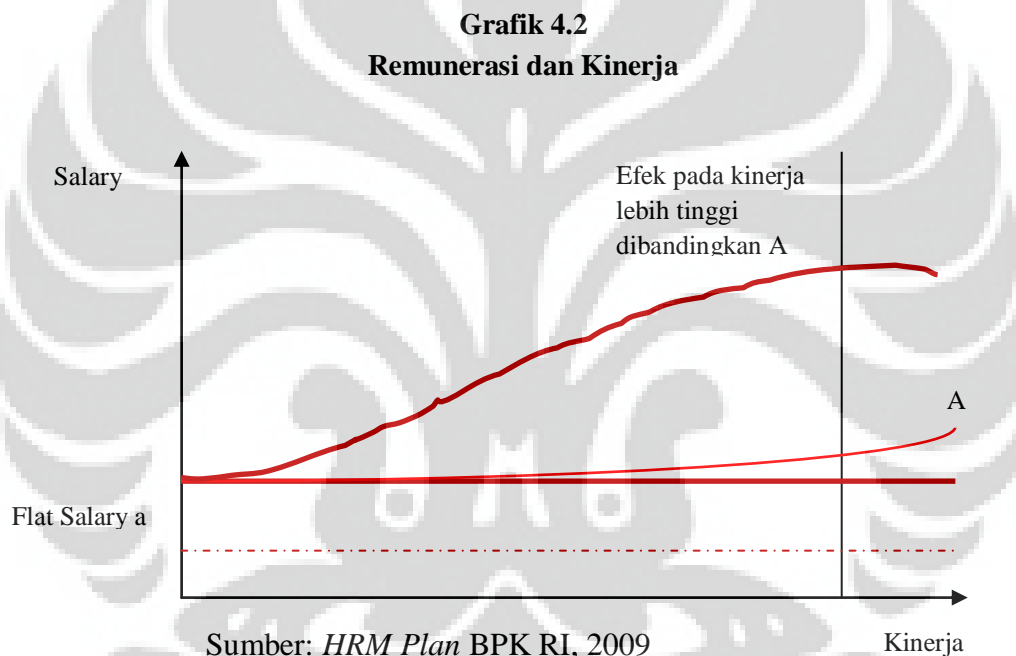
Sumber: Database pegawai per 1 November 2011

#### 4.4 Gambaran Remunerasi di Sekretariat Jenderal BPK RI

Pada tahun 2007, BPK mulai menerapkan sistem remunerasi seiring dengan berjalannya program reformasi birokrasi yang pada saat itu gencar dilakukan beberapa instansi di Indonesia, termasuk BPK RI. Secara harfiah remunerasi berarti *payment* atau penggajian (Warta BPK, 2010) atau dapat juga diartikan sebagai uang ataupun substitusi dari uang yang ditetapkan dengan peraturan tertentu sebagai imbal balik suatu pekerjaan dan bersifat rutin. Selain itu, remunerasi juga dapat diartikan sebagai imbalan atau balas jasa yang diberikan kepada pegawai sebagai akibat dari prestasi yang telah diberikan dalam rangka mencapai tujuan organisasi (*HRM Plan* BPK RI, 2009). Tahun 2007, BPK mulai melakukan perbaikan struktur remunerasi. Remunerasi di BPK disusun berdasarkan peringkat jabatan (*job grade*) atas dasar bobot jabatan yang diperoleh dengan melakukan evaluasi jabatan. Menteri Keuangan melalui Surat Menteri Keuangan Nomor SR-116/MK.02/2007 tanggal 26 September 2007 pun menetapkan penyesuaian tarif TKPK BPK-RI dalam rangka Reformasi Birokrasi. Dengan ditetapkannya besaran tarif oleh Menteri Keuangan, dan disisi lain BPK

telah menyusun peringkat jabatan, maka melalui Keputusan Ketua BPK Nomor 60/K/I-XIII.2/10/2007 Tahun 2007 ditetapkan peringkat jabatan dan penyesuaian tarif TKPK BPK sebagaimana telah diubah pertama kali dengan Keputusan Ketua BPK Nomor 29/K/I-XIII.2/10/2009 Tahun 2009.

Remunerasi merupakan salah satu upaya yang dilakukan BPK untuk meningkatkan motivasi dan kinerja individu dalam rangka pencapaian visi dan misi. Peranan remunerasi dalam memotivasi pegawai harus dapat memengaruhi perilaku pegawai atau kinerja. Oleh karena itu, sistem remunerasi harus dikaitkan dengan kinerja. Berikut adalah grafik 4.2 yang menggambarkan keterkaitan antara remunerasi dengan kinerja seorang pegawai.



Sistem remunerasi terdiri dari sistem remunerasi rata dan sistem remunerasi yang berkembang dinamis. Pada sistem remunerasi rata (*flat salary*) tidak ada kaitan antara kenaikan kinerja dengan kenaikan gaji dan upah. Sebaliknya, sistem remunerasi yang berkembang dinamis, kenaikan kinerja akan berpengaruh signifikan terhadap kenaikan remunerasi. Kesalahan dalam penetapan sistem remunerasi akan berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Pegawai yang tidak berkinerja dengan baik tetapi berada pada suatu unit satuan kerja yang *performed* maka akan ikut dianggap *performed* atau kesuksesan pegawai yang bersembunyi di balik suksesnya satuan kerja (*free rider*). Dengan demikian, BPK perlu mengatur indikator kinerja individu dan melakukan asesmen

secara transparan dan obyektif agar tidak ada kesalahan dalam pemberian remunerasi. Kemudian, BPK pun telah menetapkan sistem remunerasi baru yang dapat meningkatkan penghasilan secara signifikan bagi pegawai BPK. Sistem remunerasi baru ini ditetapkan melalui pendekatan *job grade*, namun remunerasi tersebut saat ini belum dikaitkan dengan kinerja pegawai secara individual melalui suatu penilaian. *Job grade* di BPK disusun dengan memperhatikan faktor kemampuan, proses pekerjaan dan dampak pekerjaan tersebut, selanjutnya BPK menyusun jabatan-jabatan apa saja yang termasuk dalam *job grade* tersebut. Evaluasi atas *job grade* dilakukan secara regular sesuai dengan perubahan atas faktor-faktor yang mendasarinya.

Lebih lanjut, remunerasi di BPK mencakup sesuatu yang berupa finansial dan non finansial. Hal tersebut sesuai dengan Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 20 Tahun 2010 Tentang *Roadmap Reformasi Birokrasi 2010-2014*. Remunerasi finansial di BPK yaitu berupa gaji, upah dan TKPK (Tunjangan Kegiatan dan Pembinaan Khusus), sedangkan remunerasi non finansial yaitu dapat berupa fasilitas kesehatan, fasilitas konsultasi, dan penghargaan. Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh Ibu Ovi selaku Kepala Sub Bagian Remunerasi Sekretariat Jenderal BPK RI.

*“.....dalam artian luas kalau pendapat ku remunerasi itu lebih dari kompensasi, jadi ada yang berupa uang dan non uang, non finansial gitu, seperti kami di sini yang berupa eee finansial itu kan berupa gaji dan tunjangan, emm sementara yang non finansial ada fasilitas kesehatan, ada fasilitas konsultasi gitu jadi eee tergantung kita mendefinisikan remunerasi itu apa...”*

Dengan demikian, remunerasi di Sekretariat Jenderal BPK RI yang berlaku hingga saat ini meliputi beberapa komponen, yaitu remunerasi finansial dan remunerasi non finansial. Remunerasi finansial, meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Gaji

Gaji yang diberikan kepada pegawai di Sekretariat Jenderal BPK RI tentu kebijakannya berlaku secara nasional, yaitu sama seperti yang diberlakukan pada instansi-instansi lain yakni sesuai dengan PP Nomor 11 Tahun 2011 Tentang Perubahan Ketigabelas Atas Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 Tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil. Pemberian gaji tersebut disesuaikan dengan golongan pegawai, yaitu mulai dari golongan Ia hingga golongan IVe, di mana masing-masing golongan

memiliki tarif tersendiri. Pemberian gaji kepada pegawai selain didasarkan pada golongan, juga didasarkan atas masa kerja pegawai, di mana setiap dua tahun sekali dilakukan kenaikan gaji berkala. Hal tersebut sebagaimana yang dinyatakan oleh Ibu Ovi selaku Kepala Sub Bagian Remunerasi Sekretariat Jenderal BPK RI:

*“...jadi kalau di BPK ini, kita ada eee gaji dan tunjangan kinerja, nah kalau gaji itu sama dengan yang berlaku nasional, itu tergantung golongan pegawai, jadi golongan Ia sampe IVe, itu masing-masing punya eee tarif tersendiri, eem dimana setiap dua tahun itu nanti ada kenaikan eee kenaikan gaji, dalam artian eee kenaikan gaji berkala, eee setiap dua tahun itu ada kenaikan gaji berkala terus nanti kalau memang dari pihak internal ada kenaikan tarif maka semua berlaku sama, eee tarif pokoknya naik”.*

Gaji yang diberikan kepada pegawai di Sekretariat Jenderal BPK RI pun mempertimbangkan masa kerja pegawai. Adanya pertimbangan masa kerja dalam pemberian gaji kepada pegawai tentu akan membedakan penghasilan yang diperoleh pegawai meskipun pegawai tersebut berada pada golongan dan pangkat yang sama. Contohnya yaitu seperti yang diungkapkan oleh Ibu Ovi berikut ini:

*“.....misalnya kita sama-sama golongan IIIc yah, ada dua pegawai yang golongannya IIIc tapi karena masa kerjanya berbeda, maka gaji pokoknya pun berbeda, misalnya tadi karena ada kenaikan gaji berkala. Misalnya ada orang yang masuk dari golongan IIa, ada yang masuk dari golongan IIIc Sarjana, yang IIa itu SMA, di tahun yang berbeda, nah misalnya beberapa tahun kemudian, karena yang IIa ini sudah berpuluh tahun kerja, sementara IIIa ini baru masuk belakangan, di tahun yang sama mereka sama-sama IIIb, nah jadi meskipun sama-sama IIIb, yang IIa ini kemungkinan dia lebih tinggi karena dia setiap tahun itu eh setiap dua tahun itu dia mendapatkan kenaikan gaji berkala, gitu”.*

Kemudian, dalam istilah gaji pun terdapat beberapa komponen, yaitu gaji pokok, tunjangan keluarga, tunjangan beras, tunjangan jabatan struktural, dan tunjangan lain-lain, di mana tunjangan-tunjangan tersebut dibayar atau diberikan kepada pegawai bersamaan dengan pemberian gaji, sehingga tunjangan-tunjangan tersebut disebut pula sebagai gaji. Hal demikian sebagaimana yang disampaikan oleh Ibu Ofi selaku Kepala Sub Bagian Remunerasi Sekretariat Jenderal BPK RI, yaitu sebagai berikut:

*“....di gaji sendiri itu ada komponen-komponennya lagi, jadi ada gaji pokok, tunjangan keluarga, emm yang dimaksud keluarga di sini pasangan dan anak dua orang anak saja maksimum, eee terus juga tunjangan beras,*



*nah lalu ada juga namanya eee tunjangan jabatan untuk yang struktural, itu”.*

Hal serupa juga diungkapkan oleh Bapak Padang Pamungkas selaku Kepala Bagian Mutasi dan Perencanaan Biro SDM Sekretariat Jenderal BPK RI, yaitu sebagai berikut:

*“.....ada lagi tunjangan yang terkait dengan gaji, tunjangan struktural, itu ada juga tunjangan struktural, jadi saya sebagai struktural Eselon III itu ada ada tabelnya (sambil mencari form gaji). Ada tunjangan, tapi tunjangan itu eee terkait sama, dibayarkannya dengan gaji. ...iyah, tapi tunjang-tunjangan yang ada di sini itu dibayarkannya bersamaan dengan gaji, makanya kita sebut ini komponen gaji, tapi kalau mau dikategorikan hal yang lain sih gapapa, misalnya dianggap selain gaji ada tunjangan itu bisa juga, tapi kalau kami nyebutnya gaji, gaji kita itu ya ini.....”.*

Dengan demikian, gaji yang berlaku di Sekretariat Jenderal BPK RI ditetapkan atas dasar pertimbangan golongan dan masa kerja pegawai, di mana gaji itu sendiri terbagi menjadi beberapa komponen, yaitu termasuk tunjangan-tunjangan yang dibayarkan bersamaan dengan pembayaran gaji. Gaji merupakan hak seorang pegawai di Sekretariat Jenderal BPK RI yang sudah melaksanakan tugas dan fungsinya, sehingga siapapun yang sudah memiliki pangkat dan golongan berhak mendapatkan gaji sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

## 2. Upah

Di lingkungan Sekretariat Jenderal BPK RI, upah yang dikenal ialah berupa uang lelah, uang kegiatan, uang pengganti biaya transportasi, dan honor tim. Uang lelah ialah upah yang diberikan kepada pegawai yang melakukan pekerjaan-pekerjaan di luar tugas pokok dan fungsinya sehari-hari. Uang lelah tersebut juga diberikan kepada pegawai yang melakukan pekerjaan di luar jam kerja normal atau melakukan pekerjaan dengan tambahan jam kerja dan dibayarkan berdasarkan tambahan jam kerja tersebut. Hal tersebut sesuai dengan yang diungkapkan oleh Bapak Padang Pamungkas selaku Kepala Bagian Mutasi dan Perencanaan Sekretariat Jenderal BPK RI:

*“...uang lelah itu pekerjaan-pekerjaan yang di luar tuisi, di luar pekerjaan sehari-hari, misalnya saya kerja saya kan bagian perencanaan*

*dan mutasi kalo saya melakukan pekerjaan perencanaan mutasi saya ga dapet uang lelah, tapi kalau saya ada tambahan pekerjaan tentang manajemen kinerja individu itu kan bukan bidang saya, adanya di bagian lain, tapi saya dilibatkan ke sana, nah saya dapet uang lelah... jadi kalau kita ada jam tambahan, ya kita dibayarkan berdasarkan tambahannya itu aja, sifatnya tidak bisa dijadikan tips karena ya tergantung misalnya pekerjaan tambahannya cuma ada 1 minggu, yaudah saya cuma dapet upah uang lelah ya cuma 1 minggu itu aja, gitu”.*

Hal serupa juga disampaikan oleh Bapak Ahim selaku staf di Sekretariat Jenderal BPK RI:

*“...upah itu mencakup uang lelah, uang kegiatan, ganti transport, dan honor tim”.*

### 3. Tunjangan Kegiatan dan Pembinaan Khusus (TKPK)

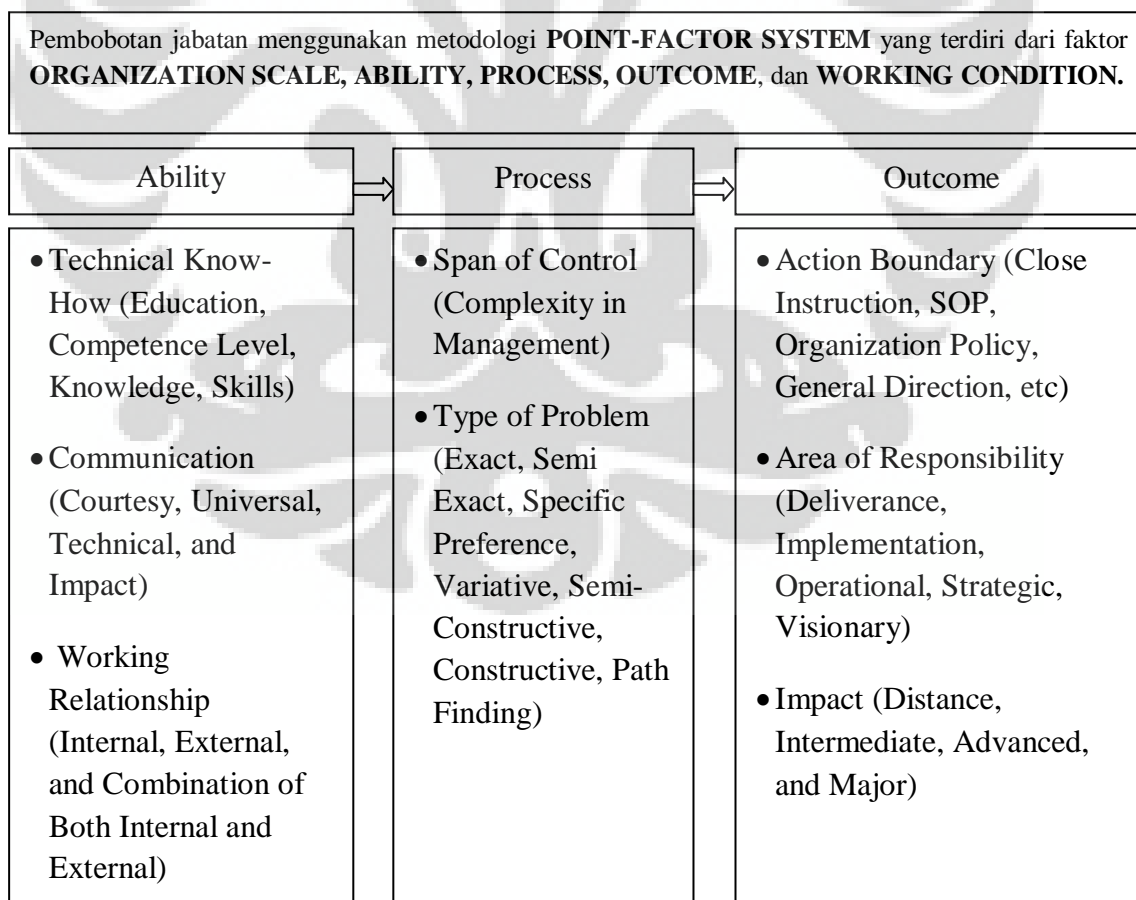
Tunjangan Kegiatan dan Pembinaan Khusus merupakan tunjangan kinerja yang berlaku di Sekretariat Jenderal BPK RI. Pemberlakuan TKPK tersebut tidak berlaku secara nasional sebagaimana kebijakan dalam pemberian gaji, namun pemberlakuan TKPK ini lebih ditekankan kepada kebijakan internal instansi-instansi yang sudah melakukan program reformasi birokrasi, seperti Kementerian Keuangan, Mahkamah Agung, termasuk juga BPK RI. Kebijakan dalam memberikan TKPK untuk setiap instansi tentu berbeda-beda tergantung pada kebijakan internal masing-masing instansi tersebut, yaitu mulai dari penentuan tarifnya hingga pada penyusunan jenjang atau *grade* jabatannya. Kebijakan mengenai pemberlakuan TKPK di Sekretariat Jenderal BPK RI diatur melalui Surat Keputusan Ketua BPK Tentang TKPK BPK, Keputusan Sekretaris Jenderal No.257/K/X-XIII.2/11/2007 tentang Petunjuk Teknis Pembayaran TKPK-BPK Dalam Rangka Reformasi Birokrasi Bagi Pelaksana pada BPK RI Tahun Anggaran 2007. Surat Keputusan tersebut mengatur tentang penentuan *grade*, peran dan jabatannya, serta penentuan tarifnya yang dapat dijadikan dasar pemberian TKPK di Sekretariat Jenderal BPK RI. Hal tersebut sebagaimana yang diungkapkan oleh Ibu Ovi selaku Kepala Sub Bagian Remunerasi Sekretariat Jenderal BPK RI, yaitu sebagai berikut:

*“...untuk tunjangan kinerja atau TKPK itu ada aturan internal yang pertama eee diatur dalam SK Ketua BPK Tentang TKPK BPK, ee SOP nya itu, jadi dalam SK itulah diatur eee pemberian grade istilahnya, emm jadi kalo gaji itu golongan kalo BPK itu grade eh tunjangan BPK itu eee*

*tunjangan kinerja BPK itu pakenya grade. Jadi, eee grade berapa, jabatan apa, tarifnya berapa. Nah, itulah yang menjadi dasar pemberian TKPK di BPK....”*

Besaran tarif TKPK di Sekretariat Jenderal BPK RI ditetapkan berdasarkan *job grade* atau pemeringkatan jabatan. *Job grade* merupakan bentuk perbedaan tanggung jawab dan beban kerja yang diidentifikasi ke dalam suatu jabatan. *Job grade* tersebut disusun berdasarkan hasil evaluasi jabatan yang menggunakan analisa beban kerja yang dilakukan dalam rangka membuat peringkat jabatan sebagai bahan penyusunan struktur remunerasi. Evaluasi jabatan ini menggunakan metodologi *point-factor system* di mana terdapat faktor-faktor yang dinilai sehingga menghasilkan bobot jabatan untuk penyusunan *job grade*. Berikut adalah gambar 4.3 yang menggambarkan metodologi evaluasi jabatan.

**Gambar 4.3**  
**Metodologi Evaluasi Jabatan**  
**(Remunerasi Berdasarkan Job Grading)**



Sumber: Majalah Warta BPK, 1 April 2011

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat dilihat bahwa unsur atau faktor yang dipertimbangkan dalam evaluasi jabatan dilakukan dengan memperhatikan tiga faktor yaitu *ability*, *process*, dan *outcome*. Faktor *ability*, yaitu pendidikan, kompetensi atau keahlian. Kemudian unsur *process*, yaitu bagaimana kompleksitas pekerjaan yang dilaksanakan, apakah pegawai bekerja secara terstruktur atau tidak. Faktor *outcome*, mempertimbangkan dampak pekerjaan terhadap BPK, apakah ruang lingkupnya kecil dan hanya bersifat internal, atau besar dan bersifat eksternal. Semua faktor tersebut diperbandingkan, lalu disusunlah pemeringkatan.

Hal senada juga disampaikan oleh Ibu Ovi selaku Kepala Sub Bagian Remunerasi Biro SDM Sekretariat Jenderal BPK RI mengenai sistem remunerasi yang berdasarkan *job grade*, yaitu sebagai berikut:

*“...grade itu ditetapkan melalui mekanisme eee evaluasi. Jadi, pertama itu prosesnya itu adalah eee penyusunan uraian jabatan di tempatnya Pak Sumono, jadi jabatan itu dibuat dulu eee deskripsi pekerjaannya, kompetensi teknisnya yang dibutuhkan, eee skill apa saja selain itu yang dibutuhkan misalnya latar belakang pendidikan segala macam itu dibuat dulu uraian jabatannya, setelah itu baru dinilai, dilakukan evaluasi jabatan namanya, eee dilakukan evaluasi jabatan, jadi dia itu menilai inputnya, prosesnya, outputnya, jadi ada 3 aspek. Nah, input itu misalnya tadi tingkat kompetensi, terus untuk yang prosesnya eee kompleksitas pekerjaan misalnya, lalu untuk yang outputnya itu eee kalo ga salah itu eee responsibilitynya kalo ga salah, nanti aku kasih deh detailnya. Jadi, 3 komponen itu dinilai, dinilai 3 komponen itu, baru nanti didapat nilai atau bobot jabatan, nah baru berdasarkan eee tabel eee rentang nilai jabatan ditetapkan grade-grade nya, gitu”.*

Dari hasil evaluasi jabatan tersebut, BPK memiliki *job grade* sebanyak 27 *grade* dengan komposisi sebagai berikut: (i) *grade* 1 s.d 13 merupakan posisi untuk jabatan staf non fungsional; (ii) *grade* 14 s.d 16 merupakan posisi untuk jabatan struktural eselon IV; (iii) *grade* 17 s.d 19 merupakan posisi untuk jabatan struktural eselon III; (iv) *grade* 20 s.d 23 merupakan posisi untuk jabatan struktural eselon II; (v) *grade* 24 s.d 27 merupakan posisi untuk jabatan struktural eselon I; (vi) *grade* 11 s.d 20 merupakan posisi untuk jabatan fungsional pemeriksa. *Job grade* ini akan dievaluasi dan dinilai setiap tahunnya oleh tim yang dibentuk sesuai keputusan. Setiap

jabatan pegawai dimasukkan ke dalam 27 peringkat jabatan tersebut. Masing-masing peringkat (*grade*) diberikan tarif tersendiri tergantung pada peran dan jabatan setiap pegawai, lalu dimasukkan sesuai dengan *grade*. Besaran remunerasi di setiap peringkat dalam *job grade* ini selalu tetap. Kenaikan atau penurunan remunerasi dapat terjadi jika pegawai yang bersangkutan mendapat promosi jabatan atau mutasi jabatan. Hal yang sama juga berlaku untuk pegawai di perwakilan BPK di mana besaran masing-masing perwakilan akan berbeda tergantung pada klasifikasi beban kerja perwakilan tersebut.

**Tabel 4.3**  
**Job Grade di BPK RI**

Grade	SKOR		
	Min	Mid	Max
1	62	66	69
2	70	74	78
3	79	83	87
4	88	94	99
5	100	106	111
6	112	119	125
7	126	134	141
8	142	151	159
9	160	170	179
10	180	191	202
11	203	215	227
12	228	242	256
13	257	273	289
14	290	308	325
15	326	347	367
16	368	391	413
17	414	440	465
18	466	496	525
19	526	559	591
20	592	629	666
21	667	709	750
22	751	799	846
23	847	900	953
24	954	1014	1074
25	1075	1143	1210
26	1211	1288	1364
27	1365	1451	1536

Pelaksana (Grades 1-12)  
 Eselon IV (Grades 13-16)  
 Eselon III (Grades 17-19)  
 Eselon II (Grades 20-23)  
 Eselon I (Grades 24-27)

Auditor (Grades 13-27)

Sumber: Majalah Warta BPK, 1 April 2011



Dalam implementasinya, TKPK yang berlaku di Sekretariat Jenderal BPK RI memang belum berdasarkan prestasi dan kinerja pegawai sebagaimana seharusnya, namun masih berdasarkan senioritas. TKPK yang diberikan kepada pegawai di Sekretariat Jenderal BPK RI pun didasarkan atas tingkat kehadiran pegawai di kantor. Jika pegawai datang terlambat, maka tunjangannya akan dipotong sebesar 1% atau jika ada pegawai yang tidak masuk sama sekali dan tidak melakukan absen dengan *finger print*, maka tunjangannya akan dipotong sebesar 3%. Hal tersebut sesuai dengan yang diungkapkan oleh Bapak Padang Pamungkas selaku Kepala Bagian Mutasi dan Perencanaan Sekretariat Jenderal BPK RI, yaitu sebagai berikut:

*“...tunjangan itu disebut dengan tunjangan kinerja, walaupun belum murni kinerja banget gitu tapi siapa pun yang hadir akan dibayar sesuai dengan tarifnya, tapi kalau tidak hadir, otomatis dia dipotong.... iya, kehadiran, nah itu tunjangan kinerja. Eeee harusnya tidak hanya kehadiran, tapi untuk BPK saat ini masih kehadiran. Jadi, ada SK Tentang Tata Tertib kalau misalnya ga hadir. Sehari 3%, setengah hari 1%, itu tinggal diakumulasi aja, misalnya terlambat pagi 1%, kalau misalnya terlambat sampe 30 hari ya 30%, itu ada aturannya.”*

Berbeda dengan pemberlakuan TKPK untuk jabatan fungsional pemeriksa yang sudah benar-benar diterapkan sesuai dengan evaluasi jabatan, yaitu dalam arti memperhatikan peran dan analisa beban kerja pegawai dan tidak berdasarkan pada golongan, TKPK yang diberlakukan pada unit non pemeriksa masih didasarkan atas senioritas. Senioritas yang dimaksud ialah dengan melihat golongan dan pangkat dari pegawai tersebut, dan belum benar-benar berdasarkan evaluasi jabatan atau analisa beban kerja. Hal tersebut dapat terjadi karena analisa beban kerja pada unit non pemeriksa hanya melihat dari golongan saja, misalnya pegawai dengan golongan IVa akan mendapatkan tunjangan yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai pada golongan IIIId, dengan dasar pemikiran bahwa pegawai dengan golongan IVa lebih senior dan memiliki beban kerja yang lebih berat dibandingkan dengan pegawai pada golongan IIIId. Hal tersebut sesuai dengan yang diungkapkan oleh Ibu Ovi selaku Kepala Sub Bagian Remunerasi Sekretariat Jenderal BPK RI, yaitu sebagai berikut:

*“.....emm kalo untuk yang non pemeriksa memang sejauh ini masih berdasarkan golongan, jadi sama dengan gaji karena eee mungkin dasar*



*pemikirannya kalau di non pemeriksa tidak ada pembagian serigid emm di pemeriksaan. Kalau di pemeriksaan itu kan sudah jelas, satu tim itu ada ketuanya ada anggotanya, sementara kalo di non teknis kan pekerjaannya relatif apa yah, eee tidak terukur seperti itu, cuma mungkin yang lebih senior sifatnya lebih koordinatif atau lebih eee rumit lah dibanding yang junior, sehingga yunior senior tadi diukur melalui golongannya...”*

Sementara itu, untuk menunjang kesejahteraan PNS di Sekretariat Jenderal BPK RI, selain melalui pemberian remunerasi dalam bentuk finansial kepada setiap pegawainya, Sekretariat Jenderal BPK RI juga menetapkan beberapa komponen remunerasi non finansial lainnya. Meskipun komponen remunerasi non finansial ini tidak dijelaskan secara tertulis, namun pada kenyataan komponen-komponen tersebut dijalankan atau diberlakukan di Sekretariat Jenderal BPK RI sebagai bagian dari remunerasi. Remunerasi non finansial tersebut dapat berupa fasilitas kesehatan, yaitu di mana terdapat poliklinik gratis bagi setiap pegawai dan keluarganya (suami/istri dan anak) yang menyediakan obat-obatan. Selain itu, juga terdapat fasilitas konsultasi, di mana terdapat Sub Bagian Konsultasi yang berada langsung di bawah Bagian Kesejahteraan Biro SDM melalui program EAP (*Employee Assistance Program*) yang memberikan pelayanan pendampingan pegawai. Program EAP itu sendiri ialah suatu program yang dijalankan oleh Sub Bagian Konsultasi sebagai wujud kepedulian BPK untuk membantu pegawai dalam menyelesaikan masalah personal maupun pekerjaan.

Kemudian, komponen selanjutnya ialah berupa penghargaan. Penghargaan yang diberikan di Sekretariat Jenderal BPK RI berlaku secara nasional, yaitu yang disebut dengan penghargaan satya lencana. Penghargaan satya lencana tersebut diberikan kepada pegawai yang sudah bekerja selama sepuluh, dua puluh, atau tiga puluh tahun. Sifat penghargaan tersebut memang tidak bisa memberikan nilai positif kepada pegawai karena pada akhirnya setiap pegawai akan mendapatkan penghargaan satya lencana tersebut jika sudah bekerja dalam waktu yang telah ditentukan, tetapi di Sekretariat Jenderal BPK RI sendiri penghargaan dapat dikatakan sebagai bagian dari remunerasi non finansial yang berlaku. Hal tersebut sesuai dengan yang dipaparkan oleh Bapak Padang Pamungkas selaku Kepala

Bagian Mutasi dan Perencanaan Biro SDM Sekretariat Jenderal BPK RI, yaitu sebagai berikut:

*“Ada penghargaan, penghargaan itu ada yang sifat penghargaannya sudah berlaku secara nasional, namanya satya lencana, satya lencana itu eee pegawai siapapun yang sudah bekerja sama 10, 20, 30 tahun akan dapet penghargaan ini. Sifat penghargaannya ga bisa jadi, ga bisa jadi sesuatu yang bernilai positif karena pada akhirnya semua orang akan dapet gitu, kalau udah kerja 10 tahun nanti dia dapet penghargaan ini, itu yang mungkin, mungkin ya ga pas ya kalau disebut bagian dari remunerasi tapi itu memang yang kita lakukan saat ini, ada penghargaan satya lencana.”*

Selanjutnya, bentuk penghargaan lain yang tidak terstruktur, namun dilakukan dalam rangka pemberian remunerasi non finansial di Sekretariat Jenderal BPK RI, yaitu tiga hal yang dicanangkan oleh Ketua BPK RI, yakni ‘maaf’, ‘tolong’, dan ‘terima kasih’. Ketiga hal tersebut harus digunakan oleh setiap pegawai ketika melakukan komunikasi di lingkungan kerja. Hal tersebut merupakan suatu bentuk penghargaan yang diharapkan dapat memunculkan sikap saling menghargai di antara pegawai. Hal senada diungkapkan oleh Bapak Padang Pamungkas, yaitu sebagai berikut:

*“Selain itu, penghargaan-penghargaan yang lain ada tapi tidak terstruktur kaya misalnya eee Ketua BPK itu mencanangkan tiga hal, yaitu maaf, terima kasih, sama satu lagi eee saya lupa satu lagi, jadi Ketua BPK itu mencanangkan bahwa semua pegawai di BPK dalam komunikasi harus menggunakan kata-kata maaf, ‘maaf, ada yang bisa dibantu’, terus diakhiri dengan kata terima kasih ‘terima kasih saya sudah dibantu’, jadi ini bentuk penghargaan, penghargaan antar pegawai itu kita diharapkan bisa saling menghargai dengan tiga kata kunci tadi tapi yang satu lagi saya lupa, maaf, terima kasih, sama satu lagi itu ada nanti saya punya slidennya itu bagian dari penghargaan kepada seluruh pegawai. Jadi diharapkan antara atasan bawahan itu bisa tercairkan”.*

Secara keseluruhan, konsep remunerasi di BPK RI merupakan sesuatu yang baru di sektor publik di Indonesia khususnya di lingkungan institusi pemerintahan maupun lembaga negara dan BPK menjadi salah satu percontohan dalam mengimplementasikan sistem tersebut bersama-sama dengan Departemen Keuangan dan Mahkamah Agung.

#### **4.5 Gambaran *Employee Engagement* di Sekretariat Jenderal BPK RI**

Sekretariat Jenderal BPK RI memang tidak mengenal istilah *employee engagement*, namun dalam pembahasan mengenai gambaran *employee*

*engagement* di Sekretariat Jenderal BPK RI ini dapat dijelaskan melalui serangkaian dimensi atau indikator pembentuk *employee engagement*, yaitu seperti dimensi kebutuhan dasar (*basic need*), dimensi rasa memiliki (*belongness*), dimensi dukungan manajemen (*management support*), serta dimensi belajar dan bertumbuh (*development and grow*). Seperti pada, dimensi kebutuhan dasar yang mencakup ketersediaan sarana dan prasarana, di Sekretariat Jenderal BPK RI sendiri terdapat SK mengenai Sarana dan Prasarana yang dapat dijadikan pedoman pengadaan sarana dan prasarana. Kemudian, dimensi rasa memiliki, di mana salah satu indikatornya yaitu dalam hal pengambilan keputusan. Di Sekretariat Jenderal BPK RI terdapat rapat secara hierarki dalam rangka mengambil suatu keputusan. Bentuk kegiatannya, yaitu mulai dari rapat pada level staf hingga rapat Eselon I. Rapat secara hirarki tersebut dilakukan oleh Sekretariat Jenderal BPK RI sebagai wujud menghargai setiap pegawai yang memiliki aspirasi mulai dari level yang paling rendah.

Semua indikator yang digunakan untuk menggambarkan *employee engagement* di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia tentu dapat dijelaskan masing-masing, namun penjelasannya tidak secara tertulis, melainkan dapat digambarkan melalui kegiatan sehari-hari yang dilakukan di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Hal tersebut sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Padang Pamungkas selaku Kepala Bagian Mutasi dan Perencanaan Biro SDM Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, yaitu sebagai berikut:

*“Tapi ini suatu hal yang sehari-hari dilakukan, kalo yang tiga ini jelas ada konsiderannya, yang ke empat ini, ya ini ga tertulis ini, kesempatan untuk melakukan yang terbaik..., ya semuanya sih dilakukan, tapi ga ada konsideran yang menyatakan seperti itu, jadi sebenarnya bisa nih dilakukan, emm tesis, eh skripsi, skripsi ya.”*

Berdasarkan pernyataan dari Bapak Padang Pamungkas tersebut, maka penggambaran mengenai konsep *employee engagement* di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, pada dasarnya dapat dijelaskan melalui beberapa indikator yang dapat mendukung tumbuhnya *employee engagement* melalui beberapa aktivitas sehari-hari yang dilakukan di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.

**BAB V**  
**ANALISIS HUBUNGAN REMUNERASI DENGAN TINGKAT**  
**EMPLOYEE ENGAGEMENT DI SEKRETARIAT JENDERAL BADAN**  
**PEMERIKSA KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA**

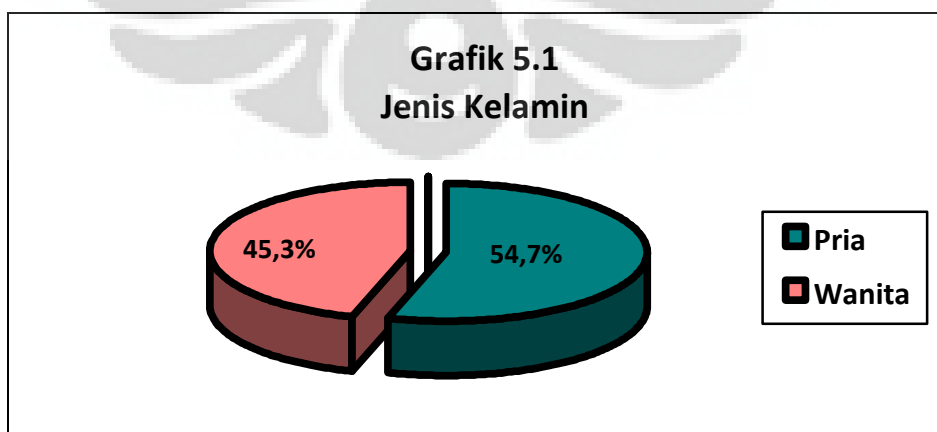
Pembahasan dalam bab ini berfokus pada analisis data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada 86 responden, yaitu para pegawai pemangku jabatan fungsional administrasi umum di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Data yang diperoleh kemudian diolah dengan menggunakan bantuan program SPSS versi 19, yang selanjutnya dianalisis untuk mengukur indikator dari setiap variabel dan mencoba menginterpretasikan hasil olah data yang didapat.

**5.1 Karakteristik Responden**

Bagian karakteristik responden ini akan memberikan gambaran responden yang dilihat berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, dan tingkat penghasilan. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai hal tersebut.

**5.1.1 Jenis Kelamin Responden**

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada 86 responden, maka diperoleh hasil bahwa sebanyak 47 responden (54,7%) adalah pria dan 39 responden (45,3%) adalah wanita. Berikut adalah grafik 5.1 yang menggambarkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.

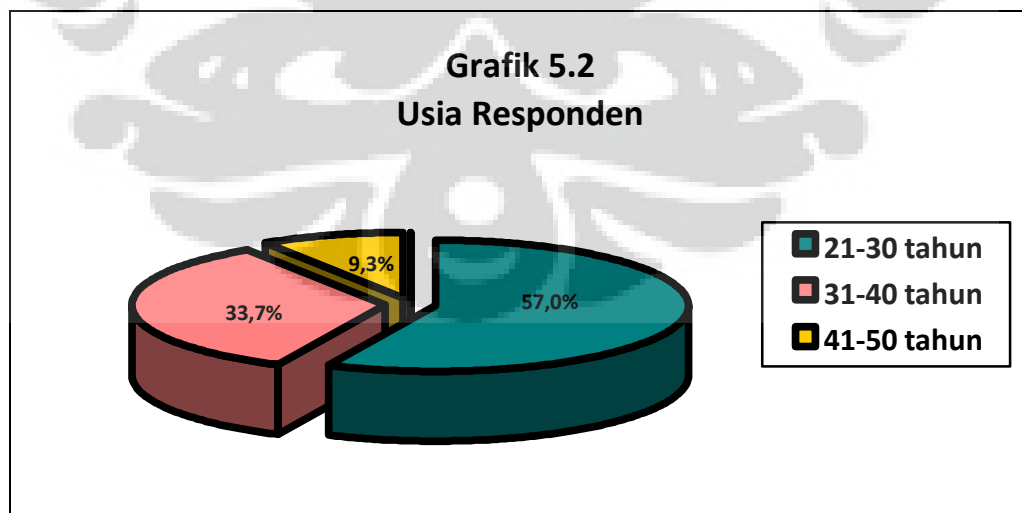


Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Dengan melihat grafik 5.1 di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini ialah pria yaitu sebanyak 54,7%. Banyaknya responden pria dalam penelitian ini merupakan suatu ketidaksengajaan karena penyebaran kuesioner dilakukan secara acak dengan melihat para pegawai yang sedang dalam keadaan tidak sibuk bekerja dan bersedia untuk mengisi kuesioner yang diberikan.

### 5.1.2 Usia Responden

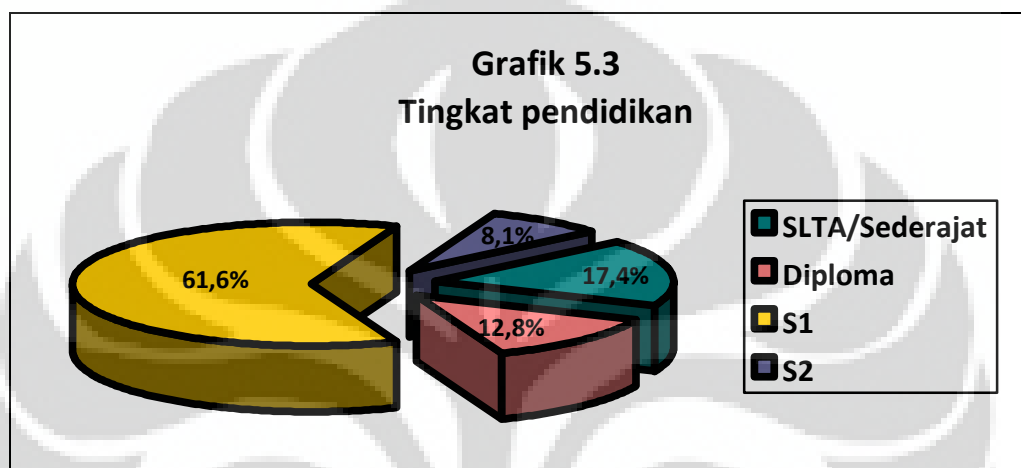
Penelitian yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 86 responden, yaitu pada pegawai pemangku jabatan fungsional administrasi umum di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia ini, jika dilihat berdasarkan usia responden dapat diketahui bahwa sebanyak 49 responden (57,0%) berada pada rentang usia 21-30 tahun, 29 responden (33,7%) berada pada rentang usia 31-40 tahun, dan sisanya 8 responden (9,3%) berada pada rentang usia 41-50 tahun. Dengan demikian, mayoritas responden dalam penelitian ini berada pada rentang usia 21-30 tahun. Banyaknya responden pada rentang usia tersebut dikarenakan sampel yang diambil merupakan pegawai pemangku jabatan fungsional administrasi umum yang mayoritas diisi oleh para *fresh graduate* atau para pegawai yang baru lolos tahap seleksi rekrutmen pegawai. Berikut adalah grafik 5.2 yang menggambarkan usia responden.



Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

### 5.1.3 Tingkat Pendidikan Responden

Berdasarkan tingkat pendidikannya, maka dapat diketahui bahwa sebanyak 15 responden (17,4%) berasal dari jenjang pendidikan SLTA/Sederajat, 11 responden (12,8%) berpendidikan Diploma, 53 responden (61,6%) memiliki latar belakang pendidikan Strata 1, dan sisanya 7 responden (8,1%) berpendidikan Strata 2. Berikut adalah grafik 5.3 yang menggambarkan tingkat pendidikan responden.



Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

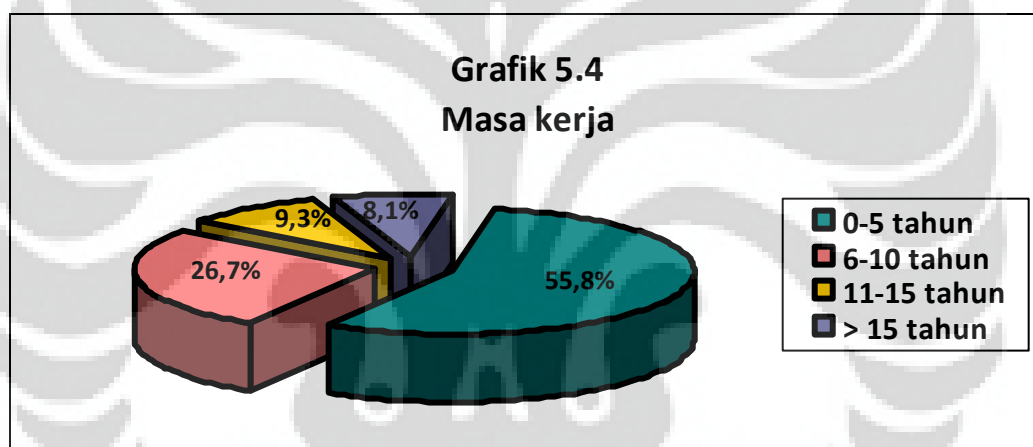
Grafik 5.3 di atas menggambarkan bahwa lebih dari 50% responden secara keseluruhan berada pada jenjang pendidikan Strata 1 (S1). Hal tersebut dikarenakan formasi yang dibutuhkan ketika rekrutmen Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Jenderal BPK RI mengutamakan pelamar dari jenjang pendidikan Strata 1. Namun demikian, formasi untuk jenjang pendidikan SLTA/Sederajat dan Diploma pun tetap dibutuhkan menyesuaikan dengan bobot pekerjaan yang ada. Pegawai dengan tingkat pendidikan Diploma pada Sekretariat Jenderal BPK RI biasanya berasal dari lulusan STAN yang memiliki ikatan dinas dengan Sekretariat Jenderal BPK RI. Sementara itu, pegawai dengan latar belakang pendidikan Strata 2 masih terbilang minoritas pada jabatan fungsional administrasi umum di lingkungan Sekretariat jenderal BPK RI.

### 5.1.4 Masa Kerja Responden

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 86 responden, maka dapat diketahui karakteristik responden berdasarkan masa kerjanya. Sebanyak 48 responden



(55,8%) berada pada rentang masa kerja 0-5 tahun, 23 responden (26,7%) berada pada rentang masa kerja 6-10 tahun, 8 responden (9,3%) berada pada rentang masa kerja 11-15 tahun, dan 7 responden (8,1%) sudah bekerja lebih dari 15 tahun. Dengan demikian, mayoritas responden sudah bekerja di lingkungan Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia pada rentang waktu 0-5 tahun. Banyaknya responden pada rentang masa kerja 0-5 tahun tersebut dikarenakan pegawai pemangku jabatan fungsional administrasi umum ini menduduki jabatan pada level staf, di mana level staf tersebut diduduki oleh para pegawai yang baru lolos tahap seleksi rekrutmen yang dilakukan oleh Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Berikut adalah grafik 5.4 yang menggambarkan jumlah responden berdasarkan masa kerjanya.

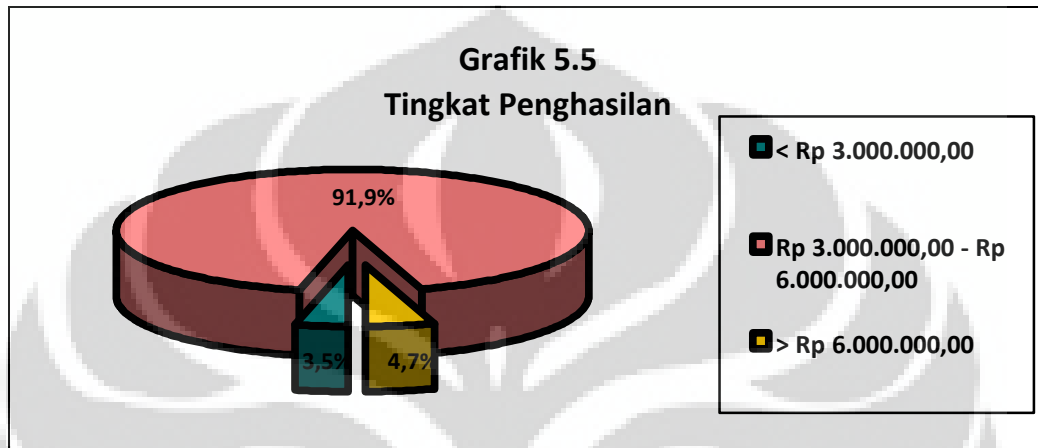


Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

### 5.1.5 Tingkat Penghasilan Responden

Dilihat dari tingkat penghasilannya, maka sebanyak 3 responden (3,5%) memperoleh penghasilan < Rp 3.000.000,00, 79 responden (91,9%) memperoleh penghasilan dalam rentang Rp 3.000.000,00 – Rp 6.000.000,00, dan sisanya 4 responden (4,7%) memperoleh penghasilan > Rp 6.000.000,00. Berdasarkan grafik 5.5 di bawah dapat diketahui bahwa mayoritas responden memperoleh penghasilan dalam rentang Rp 3.000.000,00 – Rp 6.000.000,00. Banyaknya responden yang memperoleh penghasilan dalam rentang tersebut dikarenakan adanya sistem remunerasi yang diberikan pasca reformasi birokrasi yang dilakukan oleh Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik

Indonesia, di mana setiap pegawai dengan bobot pekerjaan tertentu dan berada dalam *grade* yang sudah ditetapkan, maka akan menerima remunerasi yang sudah ditentukan. Remunerasi yang diberikan kepada para pegawai tersebut tentu dapat menambah tingkat penghasilan pegawai sebagaimana sesuai dengan tujuan dari pemberian remunerasi pasca reformasi birokrasi yang dilakukan. Berikut adalah grafik 5.5 yang menggambarkan tingkat penghasilan responden.



Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

## 5.2 Analisis Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel yakni variabel remunerasi dan variabel tingkat *employee engagement*, di mana setiap variabel memiliki dimensi dan indikator masing-masing untuk diukur. Variabel remunerasi memiliki dua dimensi, yaitu dimensi finansial dan non finansial. Sementara itu, variabel *employee engagement* memiliki empat dimensi, yakni kebutuhan dasar (*basic need*), rasa memiliki (*belongness*), dukungan manajemen (*management support*), belajar dan bertumbuh (*development and grow*). Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai analisis variabel yang pertama, yaitu variabel remunerasi.

### 5.2.1 Analisis Variabel Remunerasi

Sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Mondy dan Noe (2003) bahwa remunerasi memiliki dua dimensi, yaitu finansial dan non finansial, di mana setiap dimensi memiliki indikator dan sub indikator tersendiri. Selanjutnya, masing-masing sub indikator tersebut diturunkan ke dalam bentuk kuesioner

menjadi 31 pernyataan dan disebarikan kepada 86 responden di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Kemudian, data yang telah diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner tersebut diolah lebih lanjut menggunakan bantuan program SPSS versi 19. Berikut adalah penjelasan mengenai dimensi dan indikator variabel remunerasi.

### 5.2.1.1 Dimensi Finansial

Dimensi finansial variabel remunerasi terdiri dari dua indikator, yaitu imbalan yang diberikan secara langsung dan imbalan yang diberikan secara tidak langsung. Imbalan yang diberikan secara langsung kemudian diturunkan ke dalam tiga sub indikator, sedangkan imbalan yang diberikan secara tidak langsung terdiri atas dua sub indikator. Penjelasan mengenai masing-masing indikator pada dimensi finansial variabel remunerasi tersebut dapat dilihat pada bagian berikut ini.

#### 1. Imbalan yang Diberikan Secara Langsung

Indikator pertama variabel remunerasi ialah imbalan yang diberikan secara langsung kepada para pegawai di Sekretariat Jenderal BPK RI. Imbalan yang diberikan secara langsung tersebut berupa gaji dan upah/penghasilan lain. Berikut adalah hasil olahan data SPSS dari kuesioner yang telah disebarikan kepada 86 responden, yaitu para pegawai pemangku jabatan fungsional administrasi umum di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.

**Tabel 5.1**  
**Gaji yang Diterima Dapat Memenuhi Kebutuhan Sehari-Hari**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	4	4,7%
Tidak Setuju	15	17,4%
Ragu-Ragu	11	12,8%
Setuju	56	65,1%
Sangat Setuju	0	0%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 86 responden dapat diketahui bahwa setengah lebih dari jumlah keseluruhan responden tersebut atau lebih tepatnya sebesar 65% responden menjawab setuju terhadap pernyataan “Gaji yang saya terima dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari”. Selanjutnya, 4,7% responden

menjawab sangat tidak setuju; 17,4% responden menjawab tidak setuju, dan 12,8% menjawab ragu-ragu. Sementara itu, tidak ada responden yang memilih alternatif jawaban sangat setuju.

Gaji yang dimaksud dalam pernyataan tersebut merupakan *take home pay* atau gaji bersih yang diterima para pegawai yang meliputi, gaji pokok, segala jenis tunjangan dan termasuk pula TKPK (Tunjangan Kegiatan dan Pembinaan Khusus) BPK RI. Banyaknya responden yang menjawab setuju pada pernyataan tersebut, yaitu lebih dari 50% responden menjelaskan bahwa gaji yang diterima para pegawai pemangku jabatan fungsional administrasi umum di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia selama ini dapat dikatakan sudah mampu untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Hal tersebut diperkuat dengan pernyataan yang disampaikan oleh Ibu Ajeng sebagai salah satu pegawai pemangku jabatan fungsional administrasi umum di Sekretariat Jenderal BPK RI:

*“Take home pay, ooh kalo sama remun alhamdulillah sudah mencukupi, kalo diirit-irit malah bisa nyisihin buat nabung. Kalo masih bujangan aku kira cukuplah (golongan IIa atau lulusan SMA atau D1, apalagi golongan III)”*.

Selanjutnya, untuk pernyataan “Gaji yang saya terima sesuai dengan golongan ruang saya sebagai PNS”, maka dari 86 responden yang mengisi kuesioner, sebesar 82,6% responden menjawab setuju; sedangkan 3,5% responden menjawab sangat tidak setuju; 4,7% menjawab tidak setuju; 2,3% menjawab ragu-ragu, dan 7,0% menjawab sangat setuju. Berikut adalah tabel 5.2 yang menggambarkan hasil olahan data atas pernyataan tersebut.

**Tabel 5.2**  
**Gaji yang Diterima Sesuai Dengan Golongan Ruang Sebagai PNS**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	3	3,5%
Tidak Setuju	4	4,7%
Ragu-Ragu	2	2,3%
Setuju	71	82,6%
Sangat Setuju	6	7,0%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Berdasarkan tabel 5.2 di atas dapat diketahui bahwa banyaknya responden yang menjawab setuju atas pernyataan kedua variabel remunerasi ini mengartikan

bahwa gaji yang diterima pegawai selama ini sudah diberikan sesuai dengan pangkat dan golongannya sebagai PNS. Hal tersebut diperkuat dengan pernyataan yang disampaikan oleh Ibu Ovi selaku Kepala Sub Bagian Remunerasi Biro SDM di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia yang mengatur daftar gaji pegawai, yaitu sebagai berikut:

*“Nah kalau gaji itu sama dengan yang berlaku nasional, itu tergantung golongan pegawai, jadi golongan Ia sampe 4e, itu masing-masing punya eee tarif tersendiri, eem dimana setiap dua tahun itu nanti ada kenaikan eee kenaikan gaji, dalam artian eee kenaikan gaji berkala, eee setiap dua tahun itu ada kenaikan gaji berkala terus nanti kalau memang dari pihak internal ada kenaikan tarif maka semua berlaku sama, eee tarif pokoknya naik...”*

Berikutnya ialah pernyataan terkait upah atau penghasilan lain yang diterima oleh para pegawai pemangku jabatan fungsional administrasi umum di Sekretariat Jenderal BPK RI. Dari pernyataan “Penghasilan lain yang saya terima dapat membantu menambah penghasilan saya sebagai PNS”, maka sebanyak 76,7% responden menjawab setuju atas pernyataan tersebut, sedangkan yang lainnya sebanyak 2,3% menjawab sangat tidak setuju; 2,3% menjawab tidak setuju; 5,8% menjawab ragu-ragu; dan sebanyak 12,8% menjawab sangat setuju. Berikut adalah tabel 5.3 yang menggambarkan hasil olahan data atas pernyataan tersebut.

**Tabel 5.3**  
**Penghasilan Lain yang Diterima Dapat Menambah Penghasilan Sebagai PNS**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	2	2,3%
Tidak Setuju	2	2,3%
Ragu-Ragu	5	5,8%
Setuju	66	76,7%
Sangat Setuju	11	12,8%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Penghasilan lain yang dimaksud dalam pernyataan di atas ialah berupa upah atau penghasilan-penghasilan lain yang diterima di luar komponen-komponen yang tercantum dalam slip gaji pegawai, seperti uang lelah, yaitu uang yang diperoleh jika pegawai melakukan pekerjaan di luar pekerjaan yang menjadi tugas pokoknya. Kemudian, uang transport, uang makan, uang perjalanan dinas, dan lain sebagainya. Banyaknya responden yang menjawab setuju atas pernyataan

tersebut, maka diketahui bahwa upah atau penghasilan lain yang disebutkan di atas dapat dikatakan mampu menambah penghasilan para pegawai pemangku jabatan fungsional administrasi umum di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.

Lalu, pada pernyataan “Penghasilan lain yang saya terima sudah diberikan sesuai dengan ketentuan yang berlaku”, diperoleh hasil bahwa lebih dari setengah jumlah responden keseluruhan, yaitu sebanyak 75,6% responden menjawab setuju; 1,2% menjawab sangat tidak setuju; 3,5% menjawab tidak setuju; 11,6% menjawab ragu-ragu; dan 8,1% menjawab sangat setuju. Berikut adalah tabel 5.4 yang menggambarkan hasil olahan data atas pernyataan variabel remunerasi yang ke empat.

**Tabel 5.4**  
**Penghasilan Lain yang Diterima Sudah Diberikan Sesuai Dengan Ketentuan yang Berlaku**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	1	1,2%
Tidak Setuju	3	3,5%
Ragu-Ragu	10	11,6%
Setuju	65	75,6%
Sangat Setuju	7	8,1%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Berdasarkan tabel 5.4 di atas dapat dikatakan bahwa penghasilan lain yang diterima pegawai sudah diberikan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Artinya, penghasilan lain berupa uang lelah, uang transport, uang makan, dan lain-lain sudah diberikan sebagaimana mestinya, sehingga hal tersebut mendukung pernyataan sebelumnya bahwa penghasilan lain tersebut mampu menambah penghasilan pegawai.

Selanjutnya, pada pernyataan “Tunjangan Kegiatan dan Pembinaan Khusus (TKPK) yang saya terima dapat membantu menambah penghasilan saya sebagai PNS”, maka dapat diketahui bahwa sebanyak 73,3% responden menjawab setuju; 1,2% responden masing-masing menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju; 8,1% responden menjawab ragu-ragu, dan terakhir sebanyak 16,3% responden menjawab sangat setuju atas pernyataan tersebut. Berikut adalah tabel 5.5 yang menggambarkan hasil olah data atas jawaban responden tersebut.



**Tabel 5.5**  
**TKPK yang Diterima Dapat Membantu Menambah Penghasilan Sebagai PNS**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	1	1,2%
Tidak Setuju	1	1,2%
Ragu-Ragu	7	8,1%
Setuju	63	73,3%
Sangat Setuju	14	16,3%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Banyaknya responden yang menjawab alternatif jawaban setuju mengindikasikan bahwa para pegawai pemangku jabatan fungsional administrasi umum di Sekretariat Jenderal BPK RI memang memandang bahwa Tunjangan Kegiatan dan Pembinaan Khusus yang diberikan mampu menambah penghasilannya sebagai PNS. Hal tersebut juga didukung dengan banyaknya responden yang menjawab alternatif jawaban setuju, yaitu sebanyak 63 responden dan sedikitnya responden yang menjawab alternatif jawaban sangat tidak setuju ataupun tidak setuju, yaitu masing-masing hanya 1 responden. Berikut adalah pernyataan yang disampaikan oleh Ibu Ajeng yang dapat mendukung kebenaran bahwa TKPK yang diterima mampu menambah penghasilan para pegawai.

*“Aku rasa remun di BPK itu sangat menunjang penghasilan pegawainya loh, jumlah remun sama gaji pokok sudah pasti lebih gede gaji pokoknya, lebih gede remun maksudku.”*

Selain itu, Tunjangan Kinerja dan Pembinaan Khusus (TKPK) yang diberikan pasca reformasi birokrasi yang dilakukan oleh BPK RI memang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan para pegawainya. Hal tersebut dinyatakan dalam Perpres Nomor 81 Tahun 2010 Tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 bahwa tujuan reformasi birokrasi yang dilakukan ialah untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai. Peningkatan kesejahteraan pegawai tersebut dilakukan guna banyaknya anggapan bahwa gaji yang diterima Pegawai Negeri Sipil selama ini sangatlah rendah. Oleh karena itu, pemerintah berharap dengan diberikannya Tunjangan Kegiatan dan Pembinaan Khusus kepada pegawai dalam instansi yang sudah melakukan reformasi birokrasi tersebut dapat membantu menambah penghasilannya sebagai PNS, sehingga meningkatkan kesejahteraan hidupnya.

Selanjutnya, pada tabel 5.6 di bawah ini dapat dilihat hasil olahan data atas pernyataan “Tunjangan Kegiatan dan Pembinaan Khusus (TKPK) yang saya terima dapat meningkatkan motivasi saya dalam bekerja”. Dari pernyataan tersebut diketahui bahwa sebanyak 74,4% responden menjawab setuju; 1,2% responden menjawab sangat tidak setuju; 2,3% responden menjawab tidak setuju; 8,1% responden menjawab ragu-ragu, dan sebanyak 14,0% responden menjawab sangat setuju.

**Tabel 5.6**  
**TKPK yang Diterima Dapat Meningkatkan Motivasi dalam Bekerja**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	1	1,2%
Tidak Setuju	2	2,3%
Ragu-Ragu	7	8,1%
Setuju	64	74,4%
Sangat Setuju	12	14,0%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Banyaknya responden yang menjawab setuju atas pernyataan tersebut mengartikan bahwa TKPK yang diterima dapat meningkatkan motivasi para pegawai pemangku jabatan fungsional administrasi umum di Sekretariat Jenderal BPK RI untuk melakukan pekerjaan-pekerjaannya. Hal tersebut juga dapat menjelaskan bahwa salah satu tujuan pemberian TKPK, yaitu selain untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai, tetapi juga untuk meningkatkan motivasi bekerja pegawai sehingga menghasilkan kinerja yang baik telah tercapai. Berikut adalah pernyataan yang disampaikan oleh Ibu Ajeng yang merupakan salah satu pegawai pemangku jabatan fungsional administrasi umum di Sekretariat Jenderal BPK RI:

*“...hubungannya sama kinerja aku analogikan sama absen yah. Sejak ada remun, absen jadi lebih ketat, kalau telat atau pulang cepat, remun dipotong. Siapa sih yang mau kena potong, akhirnya mau ga mau harus pulang dan datang tepat waktu. Tapi, tetep aja ada yang curang, datang cuma absen terus main entah kemana, tahu-tahu pas jam pulang datang buat absen lagi. Nah, di sini diperlukan peran penting dari atasan langsung, harus tetap dipantau kalau sudah mulai nyeleneh, dipanggil, ditegur secara lisan, sampai tulisan. Yahh namanya bos yang care harus gitu, kalau udah gitu kan bisa kena pelanggaran disiplin. Kalau sudah dinyatakan melanggar disiplin, bisa dihukum, hukumannya bisa sampai potong remun 50%...Itungannya terpaksa? Pegawainya? Memang harus dipaksa, mindset kita itu harus dipaksa dulu, kemudian terbiasa. Kamu lihat*

*tentara? Mereka digembleng habis-habisan, setelah lulus pendidikan, mereka jadi tentara terlatih. BPK butuh output, pegawai butuh penghasilan. Saat ini mungkin masih terkesan PGPS karena remun didasarkan sama pangkat secara garis besar, tapi sekarang lagi dikembangin MAKIN dan anjab untuk menentukan job grade masing-masing pegawai..Oya, ada satu lagi sebenarnya yang bikin pegawai semangat, isu tentang evaluasi RB. Jangan dikira remun BPK bakalan segitu-segitu saja, ada evaluasi pada tiap periode, kalau output BPK bagus dan sesuai target atau sesuai Renstra atau Roadmap atau perencanaan capaian kinerja remun bisa naik, entah berapa persen, itu kebijakan Kemenkeu dan Presiden. Kalau kinerjanya buruk, menurun, remun bisa turun bahkan dicabut. Serem kan? Mungkin itu benang merah antara remun dan semangat kerja”.*

Kemudian, hasil olahan data untuk pernyataan “Tunjangan Kegiatan dan Pembinaan Khusus (TKPK) yang saya terima sudah diberikan sesuai dengan ketentuan yang berlaku” dapat dilihat pada tabel 5.7 di bawah ini.

**Tabel 5.7**  
**TKPK yang Diterima Sudah Diberikan Sesuai Dengan Ketentuan yang Berlaku**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	1	1,2%
Tidak Setuju	5	5,8%
Ragu-Ragu	7	8,1%
Setuju	66	76,7%
Sangat Setuju	7	8,1%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Sebanyak 76,7% responden menjawab setuju; 1,2% menjawab sangat tidak setuju; 5,8% menjawab tidak setuju; 8,1% responden masing-masing menjawab ragu-ragu dan sangat setuju. Dengan banyaknya responden yang menjawab setuju atas pernyataan tersebut membuktikan bahwa TKPK yang diterima oleh para pegawai pemangku jabatan fungsional administrasi umum di Sekretariat Jenderal BPK RI sudah diberikan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Ketentuan mengenai pemberian TKPK di BPK RI diatur dalam Surat Menteri Keuangan Nomor SR-116/MK.02/2007 tanggal 26 September 2007 yang menetapkan penyesuaian tarif TKPK BPK-RI dalam rangka Reformasi Birokrasi. Dengan ditetapkannya besaran tarif oleh Menteri Keuangan tersebut, dan di sisi lain BPK telah menyusun peringkat jabatan, maka melalui Keputusan Ketua BPK Nomor 60/K/I-XIII.2/10/2007 Tahun 2007 ditetapkan peringkat jabatan dan penyesuaian tarif TKPK BPK sebagaimana telah diubah pertama kali dengan Keputusan Ketua

BPK Nomor 29/K/I-XIII.2/10/2009 Tahun 2009 (BPK RI, 2010). Hal serupa juga diungkapkan oleh Ibu Ovi selaku Kepala Sub Bagian Remunerasi sebagai berikut.

*“.....jadi, dasar yang pertama itu Surat Menteri Keuangan tentang TKPK BPK, lalu SK Ketua BPK, eee tentang TKPK BPK juga, eem itunya lebih detail. Jadi, di situ kalau di SK Ketua BPK itu ada jabatannya apa atau perannya apa lalu peringkat gradenya itu berapa, tarif TKPK nya berapa. Itu hanya itu. Oh ada satu lagi sorry, eem yang pertama sekali yang menjadi dasar pemberian TKPK BPK itu adalah Keppres eee Keppres tahun 74, Keppres No. 34 kalau ga salah. Keppres No. 34 Tahun74 kalau ga salah.*

Pemberian TKPK di Sekretariat Jenderal BPK RI didasarkan atas *grade* yang telah ditentukan berdasarkan ketentuan-ketentuan yang disebutkan di atas. *Grade* tersebut disusun berdasarkan hasil evaluasi jabatan yang dilakukan sebelumnya. Berikut adalah pernyataan tambahan Ibu Ovi selaku Kepala Sub Bagian Remunerasi.

*“...untuk tunjangan kinerja atau TKPK itu ada aturan internal yang pertama eee diatur dalam SK Ketua BPK Tentang TKPK BPK, ee SOP nya itu, jadi dalam SK itulah diatur eee pemberian grade istilahnya, emm jadi kalo gaji itu golongan kalo BPK itu grade eh tunjangan BPK itu eee tunjangan kinerja BPK itu pakenya grade. Jadi, eee grade berapa, jabatan apa, tarifnya berapa. Nah, itulah yang menjadi dasar pemberian TKPK di BPK.”*

## 2. Imbalan yang Diberikan Secara Tidak Langsung

Pada indikator dimensi finansial yang kedua, yaitu imbalan yang diberikan secara tidak langsung, terdapat dua sub indikator yang kemudian diturunkan menjadi dua pernyataan dalam kuesioner. Penjelasan lebih lanjut dapat dilihat sebagai berikut.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 86 responden atas pernyataan “Program pemeliharaan kesehatan yang saya terima dalam bentuk pelayanan kesehatan sudah memadai”, maka hasil yang diperoleh ialah sebagai berikut:

**Tabel 5.8**

### **Program Pemeliharaan Kesehatan Sudah Memadai**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	7	8,1%
Tidak Setuju	17	19,8%
Ragu-Ragu	27	31,4%
Setuju	34	39,5%
Sangat Setuju	1	1,2%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Berdasarkan tabel 5.8 di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 39,5% responden menjawab pada alternatif jawaban setuju; sedangkan 8,1% responden menjawab sangat tidak setuju; 19,8% responden menjawab tidak setuju; 31,4% responden menjawab ragu-ragu; dan 1,2% responden menjawab sangat setuju. Hampir seimbang jumlah responden yang menjawab setuju dengan ragu-ragu mengindikasikan bahwa program pemeliharaan kesehatan yang selama ini berjalan belum benar-benar dapat dikatakan sudah memadai. Hal tersebut sesuai dengan yang diungkapkan oleh Bapak Hamzah sebagai salah satu responden yang menyatakan hal berikut ini:

*“Sebenarnya ya, program pemeliharaan kesehatan di sini tuh udah baik ty, kaya misalnya di poliklinik, kan ada dua nih poliklinik umum sama poliklinik gigi, nah itu udah bagus kalo menurut saya, obat-obatan udah cukup, dokter-dokternya jg memadai, tapi kalau misalnya eeee liat dari eee apa namanya tuh askes gitu, itu emang masih ada yang kurang, kaya contohnya nih engga semua rumah sakit yang bisa dirujuk pake askes itu, kaya saya di tangerang, itu ga semua rumas sakit yang bisa pake askes, terus masalah sistem rembersnya, kita sih pengennya yang dirembers itu kan semua biaya yang dikeluarin kan, tapi askes itu cuma berapa persennya aja, gitu.”*

Lalu, pada pernyataan “Program pensiun bagi para pegawai dirasakan sangat bermanfaat untuk persiapan memasuki masa pensiun”, sebanyak 52,3% responden menjawab setuju; 2,3% responden menjawab sangat tidak setuju; 10,5% responden menjawab tidak setuju; 29,1% menjawab ragu-ragu; dan 5,8% responden menjawab sangat setuju. Berikut adalah tabel 5.9 yang menggambarkan hasil olahan data terkait program pensiun di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.

**Tabel 5.9**  
**Program Pensiun Dirasakan Sangat Bermanfaat Untuk Persiapan Memasuki Masa Pensiun**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	2	2,3%
Tidak Setuju	9	10,5%
Ragu-Ragu	25	29,1%
Setuju	45	52,3%
Sangat Setuju	5	5,8%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Tabel 5.9 di atas menunjukkan bahwa pegawai menilai program pensiun yang ada di Sekretariat Jenderal BPK RI dirasakan sangat bermanfaat untuk



memasuki masa pensiun kelak. BPK telah menyiapkan program persiapan pensiun bagi para pegawai yang akan pensiun dalam waktu tiga atau lima tahun lagi (*HRM Plan* BPK RI, 2009). Mekanisme pensiun pegawai BPK pun mengacu pada mekanisme pensiunan pegawai negeri sipil secara keseluruhan kecuali diatur lain dengan ketentuan perundang-undangan. Hal tersebut juga diperkuat dengan pernyataan Ibu Ovi selaku Kepala Sub Bagian remunerasi berikut ini.

*“Eeee terus ada juga pelatihan pensiun itu untuk pegawai yang mau pensiun, kira-kira paling tidak tiga tahun sebelum pensiun, itu yang bersangkutan diikutkan dalam pelatihan persiapan pensiun. Itu, eeem kalau yang udah dilaksanakan itu adaaa eee apa itu namanya pelatihan selama lima hari, itu mencakup eeee materi kesehatan, terus eee spiritual, terus eee wawasan wirausaha.”*

Hal serupa juga disampaikan oleh Ibu Ajeng sebagai salah satu pegawai pemangku jabatan fungsional administrasi umum di Sekretariat Jenderal BPK RI berikut ini:

*“...aku pernah liat beberapa jadwal kegiatan program persiapan pensiun. Selama beberapa hari pegawai usia senja dibawa ke tempat-tempat tenang, relax, adem kaya Bandung atau Puncak. Di sana mereka dibekali macam-macam bentuk usaha wirausaha, seperti budidaya lele atau bercocok tanam. Selain untuk mengisi waktu luang setelah pensiun juga bisa menjadi lahan penghasilan. Bisa buka lapangan pekerjaan malah. Terus di sana mereka juga dibekali siraman rohani, misalnya diajakin ke Pesantren Aa Gym. Yah namanya juga usia senja, bukan cuma mikirin dunia, tapi udah harus nyari bekal buat akhirat”.*

### **5.2.1.2 Dimensi Non Finansial**

Pada dimensi non finansial terdapat dua indikator, yaitu imbalan yang diperoleh berdasarkan kepuasan atas pekerjaan yang dilakukan dan imbalan yang diperoleh berdasarkan kepuasan atas lingkungan kerja yang ada. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai dua indikator tersebut.

#### **1. Imbalan yang Diperoleh Berdasarkan Kepuasan Atas Pekerjaan yang Dilakukan**

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner terhadap 86 responden atas pernyataan “Tempat saya bekerja memberikan pekerjaan yang menarik minat para pegawai”, maka diperoleh hasil bahwa sebanyak 65,1% responden menjawab setuju; 1,2% menjawab sangat tidak setuju; 10,5% menjawab tidak setuju; 22,1%



menjawab ragu-ragu; dan 1,2% responden menjawab sangat setuju. Berikut adalah tabel 5.10 yang menggambarkan hasil olahan data pernyataan ke 10 dari variabel remunerasi.

**Tabel 5.10**  
**Tempat Bekerja Memberikan Pekerjaan yang Menarik Minat**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	1	1,2%
Tidak Setuju	9	10,5%
Ragu-Ragu	19	22,1%
Setuju	56	65,1%
Sangat Setuju	1	1,2%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Kemudian pernyataan selanjutnya, yaitu “Saya memiliki semangat yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan” berdasarkan hasil olahan data dari kuesioner yang telah disebar kepada 86 responden di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, maka dapat diketahui bahwa sebanyak 82,6% responden menjawab setuju; 1,2% responden menjawab sangat tidak setuju, 1,2% menjawab tidak setuju; 5,8% menjawab ragu-ragu; dan 9,3% responden menjawab sangat setuju. Hasil olahan data pernyataan tersebut dapat dilihat pada tabel 5.11 di bawah ini.

**Tabel 5.11**  
**Memiliki Semangat yang Tinggi Dalam Melaksanakan Pekerjaan yang Diberikan**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	1	1,2%
Tidak Setuju	1	1,2%
Ragu-Ragu	5	5,8%
Setuju	71	82,6%
Sangat Setuju	8	9,3%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Berikutnya pada pernyataan “Saya merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan dapat menambah wawasan baru”, maka diketahui sebanyak 76,7% responden menjawab setuju; 1,2% responden menjawab sangat tidak setuju; 7,0% menjawab tidak setuju dan ragu-ragu; 8,1% responden menjawab sangat setuju. Berikut adalah tabel 5.12 yang menggambarkan hasil olahan data atas jawaban responden terhadap pernyataan tersebut.

**Tabel 5.12**  
**Pekerjaan yang Dilakukan Dapat Menambah Wawasan Baru**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	1	1,2%
Tidak Setuju	6	7,0%
Ragu-Ragu	6	7,0%
Setuju	66	76,7%
Sangat Setuju	7	8,1%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Berdasarkan tabel 5.12 di atas dapat dilihat bahwa mayoritas responden menjawab setuju yang mengartikan bahwa pekerjaan yang dilakukan memang dapat menambah wawasan baru. Hal tersebut diperkuat dengan pernyataan yang disampaikan oleh Ibu Ajeng, yaitu salah satu responden dalam penelitian ini yang melakukan pekerjaan rutin sederhana, namun memiliki nilai lebih:

*“Emmm tentu menambah wawasan, meskipun yang kita lakukan adalah rutin, mulai dari yang dianggap sepele, nomorin nota dinas dan distribusi ke unit kerja lain, input surat masuk, disposisi. Kerjanya gitu-gitu doang tiap hari. Eits, jangan salah, bisa aja nodin yang kamu nomorin itu berisi info penting, misalnya penawaran beasiswa, kamu jadi bisa tau lebih dulu dan mempersiapkan segala sesuatunya buat daftar dibandingkan temen-temen kamu yang lain di unit lain, atau info penting tentang perkembangan Makin, anjab, atau mutasi. Kamu jadi punya wawasan lebih luas daripada temen-temen kamu. Yah kayak aku, abang, mba suri bisa jadi lebih banyak tahu daripada temen-temen di mutasi atau PKPK, karena semua surat masuk pintunya di kami. Semua surat dari tiga kabag ngumpulnya di kami dulu. Itu pekerjaan yang dianggap sepele sama orang-orang ternyata punya nilai lebih. Pekerjaan rutin administrasi bisa nambah wawasan. Belum yang auditor, auditor kerjanya juga rutin. Bikin perencanaan audit, PS, bikin laporan audit, pemantauan tindak lanjut. Gitu terus, meskipun yang diaudit adalah auditee yang sama tiap tahunnya, tapi kan jenis kesalahannya berbeda-beda, otomatis temuannya juga beda. Berarti metode pengumpulan bukti juga harus beda, artinya nambah wawasan juga.”*

Lalu, pada pernyataan “Pekerjaan yang diberikan dapat mengasah kemampuan saya” diketahui bahwa tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, sedangkan responden yang menjawab tidak setuju yaitu sebanyak 8,1%; responden yang menjawab ragu-ragu, yaitu berjumlah 11,6%, responden yang menjawab setuju sebanyak 73,3%; dan jumlah responden yang menjawab sangat setuju, yaitu sebanyak 7,0%. Gambaran lebih lanjut mengenai hasil olahan data pada pernyataan ke 12 variabel remunerasi ini dapat dilihat pada tabel 5.13 berikut ini.

**Tabel 5.13**  
**Pekerjaan yang Diberikan Dapat Mengasah Kemampuan**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Tidak Setuju	7	8,1%
Ragu-Ragu	10	11,6%
Setuju	63	73,3%
Sangat Setuju	6	7,0%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Selanjutnya, berdasarkan hasil penelitian 86 responden terhadap pernyataan “Pekerjaan yang saya lakukan tergolong dalam pekerjaan yang menantang”, maka diperoleh data bahwa 3,5% responden menjawab sangat tidak setuju; 11,6% responden menjawab tidak setuju; 29,1% responden menjawab ragu-ragu; 53,5% responden menjawab setuju; dan 2,3% responden menjawab sangat setuju. Berikut adalah tabel 5.14 yang menggambarkan hasil olah data atas pernyataan yang tersebut di atas.

**Tabel 5.14**  
**Pekerjaan yang Dilakukan Tergolong Dalam Pekerjaan yang Menantang**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	3	3,5%
Tidak Setuju	10	11,6%
Ragu-Ragu	25	29,1%
Setuju	46	53,5%
Sangat Setuju	2	2,3%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Banyaknya responden yang menjawab setuju menyatakan bahwa memang pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai pemangku jabatan fungsional administrasi umum di Sekretariat Jenderal BPK RI tersebut tergolong dalam pekerjaan yang menantang, yaitu pekerjaan yang membutuhkan usaha yang sungguh-sungguh dalam mengerjakannya.

Berlanjut pada pernyataan berikutnya, di mana penilaian responden terhadap pernyataan “Saya diberikan kesempatan dalam mengambil keputusan pada saat bekerja”, diketahui bahwa 5,8% responden menjawab sangat tidak setuju; 8,1% responden menjawab tidak setuju; 23,3% responden menjawab ragu-ragu; 61,6% responden menjawab setuju; dan hanya 1,2% responden yang menjawab sangat setuju.

**Tabel 5.15**  
**Diberikan Kesempatan Dalam Mengambil Keputusan Pada Saat Bekerja**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	5	5,8%
Tidak Setuju	7	8,1%
Ragu-Ragu	20	23,3%
Setuju	53	61,6%
Sangat Setuju	1	1,2%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Berikut ini adalah pernyataan Ibu Ajeng, salah satu responden dalam penelitian ini:

*“Tergantung posisi kita apa dulu, hmmm kalau junior harus nanya-nanya karena masih banyak yang belum kita tahu, kalau sungkan sama bos, bisa nanya sama senior, hukumnya wajib. Soalnya kalo main ambil keputusan tanpa tau dasar hukum atau kebiasaan yang ada bisa berabe, ga bener itu, bisa ngerugiin organisasi. Kesempatan untuk mengambil keputusan memang ada, tapi tetep ada dasar hukumnya, kita berani ambil keputusan karena merasa sudah banyak informasi yang kita dapat, sehingga kita yakin untuk mengambil keputusan.”*

Berdasarkan pernyataan yang disampaikan di atas, dapat diketahui bahwa para pegawai pemangku jabatan fungsional administrasi umum di Sekretariat Jenderal Badan BPK RI memang diberikan kesempatan dalam mengambil keputusan pada saat bekerja, namun demikian keputusan yang diambil tentu harus sesuai pula dengan dasar hukum yang ada, sehingga dapat mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan yang mungkin dilakukan. Oleh karena itu, meskipun diberikan kesempatan untuk mengambil keputusan sendiri pada saat bekerja, atasan pun tetap memiliki peranan penting untuk melakukan pengawasan.

Kemudian, pada pernyataan “Tempat saya bekerja memberikan tanggung jawab penuh kepada saya atas pekerjaan yang dilakukan”, maka berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada 86 pegawai pemangku jabatan fungsional administrasi umum di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, maka diketahui bahwa lebih dari setengah jumlah responden keseluruhan, yaitu lebih tepatnya sebanyak 69,8% responden menjawab setuju. Sementara itu, 2,3% responden menjawab sangat tidak setuju; 5,8% responden menjawab tidak setuju; 17,4% responden menjawab ragu-ragu, dan 4,7% responden menjawab sangat setuju. Berikut ini adalah tabel 5.16 yang menggambarkan hasil olahan data atas pernyataan tersebut.

**Tabel 5.16**  
**Tempat Bekerja Memberikan Tanggung Jawab Penuh Atas Pekerjaan yang Dilakukan**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	2	2,3%
Tidak Setuju	5	5,8%
Ragu-Ragu	15	17,4%
Setuju	60	69,8%
Sangat Setuju	4	4,7%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Dengan melihat pada tabel 5.16 tersebut, maka dapat diketahui bahwa Sekretariat Jenderal BPK RI memberikan tanggung jawab penuh kepada para pegawainya, khususnya para pegawai pemangku jabatan fungsional administrasi umum untuk melakukan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Hal tersebut nampak pada jawaban responden yang cenderung banyak memilih alternatif jawaban setuju.

Lalu, terkait dengan pernyataan “Atasan selalu memuji hasil kerja saya apabila pekerjaan yang dilakukan dapat diselesaikan dengan baik”, berdasarkan hasil olahan data yang telah dilakukan, maka diketahui bahwa 2,3% responden menjawab sangat tidak setuju; 9,3% responden menjawab tidak setuju; 36,0% responden menjawab ragu-ragu; sebanyak 51,2% responden menjawab setuju; hanya 1,2% responden yang menjawab sangat setuju. Gambaran lebih lanjut mengenai hasil olahan data pada pernyataan tersebut dapat dilihat pada tabel 5.17 di bawah ini.

**Tabel 5.17**  
**Atasan Selalu Memuji Pekerjaan yang Diselesaikan Dengan Baik**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	2	2,3%
Tidak Setuju	8	9,3%
Ragu-Ragu	31	36,0%
Setuju	44	51,2%
Sangat Setuju	1	1,2%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Banyaknya responden yang menjawab setuju pada pernyataan di atas bertolak belakang dengan apa yang disampaikan oleh Ibu Ajeng sebagai salah satu responden dalam penelitian ini.



*“Jarang nduk. Kalo salah diomelin, kalo bagus yaudah diem-diem aja. Tapi kalau atasan yang baik biasanya cara menghargai pekerjaan bawahannya itu bukan lewat pujian, tapi dengan memberika beban tanggung jawab lebih banyak karena dia dianggap mampu melakukannya, artinya lebih banyak surat tugas, lebih banyak penghasilan tambahan, bisa-bisa promosi deh.”*

Selanjutnya, pada pernyataan “Saya merasa bangga atas prestasi yang saya capai”, maka diketahui hasilnya bahwa 1,2% responden menjawab sangat tidak setuju atas pernyataan tersebut; 7,0% menjawab tidak setuju; 16,3% responden menjawab ragu-ragu, 73,3% responden menjawab setuju, dan 2,3% responden menjawab sangat setuju. Berikut adalah tabel 5.18 yang menggambarkan hasil olahan data lebih lanjut berdasarkan jawaban 86 responden di Sekretariat Jenderal BPK RI atas pernyataan tersebut.

**Tabel 5.18**  
**Merasa Bangga Atas Prestasi yang Dicapai**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	1	1,2%
Tidak Setuju	6	7,0%
Ragu-Ragu	14	16,3%
Setuju	63	73,3%
Sangat Setuju	2	2,3%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Berlanjut pada pernyataan berikutnya, yaitu “Saya dapat menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya dengan baik” diperoleh hasil sebagai berikut.

**Tabel 5.19**  
**Dapat Menyelesaikan Pekerjaan yang Menjadi Tanggung Jawab Dengan Baik**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	1	1,2%
Tidak Setuju	0	0%
Ragu-Ragu	3	3,5%
Setuju	75	87,2%
Sangat Setuju	7	8,1%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Berdasarkan tabel 5.19 di atas diketahui bahwa 1,2% responden menjawab sangat tidak setuju; 3,5% responden menjawab tidak setuju; 87,2% responden menjawab setuju; dan 8,1% responden menjawab sangat setuju. Sementara itu,



tidak ada responden yang menjawab tidak setuju pada pernyataan tersebut. Dengan demikian, mayoritas responden sudah mampu menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik.

Lalu, pada pernyataan “Kesempatan promosi di tempat saya bekerja berlaku untuk semua pegawai” diketahui bahwa sebanyak 2,3% responden menjawab sangat tidak setuju; 11,6% responden menjawab tidak setuju; 30,3% responden menjawab ragu-ragu; 52,3% responden menjawab setuju; dan 3,5% responden menjawab sangat setuju. Banyaknya responden yang menjawab alternatif jawaban setuju mengindikasikan bahwa kesempatan promosi berlaku untuk semua pegawai. Dalam *HRM Plan* BPK RI pun dijelaskan bahwa BPK akan memulai untuk menerapkan kebijakan promosi dengan menawarkan beberapa jabatan yang kosong secara terbuka kepada pegawai yang berminat (*job tender*). Hal tersebut tentu akan meningkatkan motivasi pegawai yang ingin mengembangkan karirnya sesuai dengan minat dan kompetensi yang dimiliki. Selain itu, kebijakan ini akan meningkatkan pola promosi yang lebih transparan dan kompetitif. Berikut ini adalah tabel 5.20 yang menggambarkan hasil olahan data terkait dengan kebijakan promosi di atas.

**Tabel 5.20**  
**Kesempatan Promosi Berlaku Untuk Semua Pegawai**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	2	2,3%
Tidak Setuju	10	11,6%
Ragu-Ragu	26	30,2%
Setuju	45	52,3%
Sangat Setuju	3	3,5%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Selanjutnya pernyataan “Kebijakan promosi pegawai dilakukan atas dasar prestasi yang telah dicapai”, maka diperoleh hasil bahwa 1,2% responden menjawab sangat tidak setuju; 8,1% responden menjawab tidak setuju; 45,3% responden menjawab ragu-ragu, 44,2% responden menjawab setuju; dan 1,2% responden menjawab sangat setuju. Berikut adalah tabel 5.21 yang menggambarkan hasil olahan data atas jawaban responden, yaitu para pegawai pemangku jabatan fungsional administrasi umum terkait dengan kebijakan promosi di Sekretariat Jenderal BPK RI.

**Tabel 5.21**  
**Kebijakan Promosi Dilakukan Atas Dasar Prestasi yang Telah Dicapai**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	1	1,2%
Tidak Setuju	7	8,1%
Ragu-Ragu	39	45,3%
Setuju	38	44,2%
Sangat Setuju	1	1,2%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Banyaknya jumlah responden yang menjawab alternatif jawaban ragu-ragu, yaitu sebanyak 39 orang menjelaskan bahwa kebijakan promosi yang selama ini berlaku belum berdasarkan atas prestasi yang telah dicapai oleh seorang pegawai. Hal tersebut didukung oleh pernyataan yang disampaikan oleh salah satu responden, yaitu Bapak Hamzah berikut ini:

*“...promosi di Sekretariat Jenderal BPK RI itu dilihat dari beberapa aspek seperti senioritas, pengalaman, kompetensi, penilaian DP3, dan lain sebagainya. Memang faktor yang paling utama itu masih dilihat dari senioritas belum benar-benar murni prestasi yang dicapai pegawai, tapi seiring dengan pelaksanaan program reformasi birokrasi yang dilaksanakan oleh BPK, kita juga akan mengarah ke sana, seiring dengan berjalannya assessment center di BPK.”*

## **2. Imbalan yang Diperoleh Berdasarkan Kepuasan Atas Lingkungan Kerja yang Ada**

Indikator imbalan yang diperoleh berdasarkan kepuasan atas lingkungan kerja yang ada terdiri atas beberapa sub indikator yang kemudian diturunkan menjadi beberapa pernyataan dalam kuesioner. Berikut adalah hasil olah data yang diperoleh atas pernyataan-pernyataan yang mengukur indikator ke dua dari dimensi non finansial variabel remunerasi.

Pada pernyataan “Saya merasa segala bentuk kebijakan yang berlaku bagi setiap pegawai sudah tepat”, maka diperoleh hasil bahwa terdapat 1,2% responden yang menjawab sangat tidak setuju; 17,4% responden yang menjawab tidak setuju; 43,0% responden yang menjawab ragu-ragu; 38,4% responden menjawab setuju; dan tidak ada satu pun responden yang menjawab alternatif jawaban sangat setuju. Berikut ini adalah tabel 5.22 yang menggambarkan hasil olah data atas jawaban yang diperoleh dari penyebaran kuesioner terhadap 86 responden di Sekretariat Jenderal BPK RI.

**Tabel 5.22**  
**Kebijakan yang Berlaku Bagi Setiap Pegawai Sudah Tepat**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	1	1,2%
Tidak Setuju	15	17,4%
Ragu-Ragu	37	43,0%
Setuju	33	38,4%
Sangat Setuju	0	0%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Banyaknya responden yang menjawab ragu-ragu atas pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa kebijakan yang berlaku bagi setiap pegawai belum dikatakan sudah tepat. Hal tersebut didukung oleh pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Ahim berikut ini.

*“...eee implementasi SOP mutasi yang belum optimal, yaitu tidak diikutinya standar waktu rotasi atau mutasi rutin, eee kan aturannya itu pegawai di pusat dan wilayah barat mutasi tiap empat tahun sekali, wilayah timur tiap tiga tahun sekali, tapi nyatanya ada yang bertahun-tahun di pusat atau di Jawa ga dipindah-pindah, yang di timur udah protes-protes minta dibalikin ke pusat.”*

Selanjutnya, berdasarkan hasil penelitian 86 responden terhadap pernyataan “Kebijakan yang berlaku dirasakan adil bagi seluruh pegawai”, maka diperoleh hasil bahwa 1,2% responden menjawab sangat tidak setuju; 18,6% responden menjawab tidak setuju; 45,3% responden menjawab ragu-ragu; 34,9% responden menjawab setuju; dan tidak ada responden yang menjawab alternatif sangat setuju pada pernyataan tersebut.

**Tabel 5.23**  
**Kebijakan yang Berlaku Dirasakan Adil Bagi Seluruh Pegawai**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	1	1,2%
Tidak Setuju	16	18,6%
Ragu-Ragu	39	45,3%
Setuju	30	34,9%
Sangat Setuju	0	0%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Banyaknya responden yang menjawab ragu-ragu atas pernyataan di atas pun menimbulkan pertanyaan akan kebijakan yang selama ini berlaku. Jawaban ragu-ragu atas pernyataan tersebut mengisyaratkan bahwa masih terdapat kebijakan yang dirasakan belum adil bagi para pegawai, khususnya di Sekretariat

Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia yang mungkin saja hal tersebut dapat menurunkan semangat kerja pegawai. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Freisar Priyoko sebagai salah satu pegawai pemangku jabatan fungsional administrasi umum di Sekretariat Jenderal BPK RI, yaitu sebagai berikut:

*“...kan sifat kami masih birokrasi, kami yang staf bukanlah pengambil keputusan. Ada hierarki pengambilan keputusan, yang terbawah eselon IV kalah dalam mengambil keputusan eselon III, sampe jenjang eselon I dan anggota BPK. Menurut saya, teman-teman staf wajar memberikan pendapat ragu dalam hal pendapat dan kebijakan itu. Banyak hal, misalnya promosi jabatan, ada 5 orang kandidat, semua merasa kompeten, bagi yang kalah mereka akan mencari alasan ketidakadilan itu...Contoh lain mutasi kepegawaian, yang menjadi favorit penempatan itu misal Pulau Jawa, kalo semua maunya ditaro di Jawa siapa yang bakal bertugas di Papua, Sulawesi, dan Kalimantan. Tapi kami punya SOP Mutasi yang mengatur masalah itu, masalah mutasi.”*

Berdasarkan pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Freisar Priyoko di atas dapat dijelaskan bahwa pihak instansi, yaitu Sekretariat Jenderal BPK RI sudah berusaha untuk membuat sebuah kebijakan seadil mungkin, terbukti dengan adanya pelaksanaan kebijakan yang sesuai dengan SOP, namun jika sampai saat ini masih terdapat kebijakan yang dirasakan belum adil bagi para pegawai di Sekretariat Jenderal BPK RI itu sebenarnya tergantung dari kondisi dan kebutuhan pegawai itu sendiri sebagai makhluk individu. Pihak instansi pun dalam hal ini Sekretariat Jenderal BPK RI tentu tidak bisa sepenuhnya memenuhi semua tuntutan para pegawainya, tetapi lebih disesuaikan pada kondisi yang ada.

Berikutnya ialah pernyataan “Supervisi dilakukan oleh pihak yang berkompeten agar kualitas pekerjaan sesuai”, maka diperoleh hasil sebagai berikut.

**Tabel 5.24**  
**Supervisi Dilakukan Oleh Pihak yang Berkompeten**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Tidak Setuju	9	10,5%
Ragu-Ragu	24	27,9%
Setuju	52	60,5%
Sangat Setuju	1	1,2%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Berdasarkan tabel 5.24 di atas diketahui bahwa 10,5% responden menjawab tidak setuju; 27,9% responden menjawab ragu-ragu; 60,5% responden menjawab setuju; dan 1,2% responden menjawab sangat setuju. Sementara itu, tidak ada satu pun responden yang memilih alternatif jawaban sangat tidak setuju. Hal tersebut diperkuat dengan pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Ahim sebagai berikut:

*“...jadi kalau di sini rata-rata Eselon IV sebagai supervisor para staf adum cukup kompeten kok. Terutama di sisi kompetensi perilaku atau managerialnya.”*

Berlanjut pada pernyataan berikutnya, yaitu “Perlakuan dari sesama rekan kerja penuh dengan kekeluargaan”, maka diperoleh hasil yakni 2,3% responden menjawab tidak setuju; 11,6% responden menjawab ragu-ragu; 76,7% responden menjawab setuju; dan 9,3% responden menjawab sangat setuju, namun tidak ada responden yang menjawab alternatif jawaban sangat tidak setuju. Gambaran lebih lanjut dapat dilihat pada tabel 5.25 berikut ini.

**Tabel 5.25**  
**Perlakuan Sesama Rekan Kerja Penuh Dengan Kekeluargaan**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Tidak Setuju	2	2,3%
Ragu-Ragu	10	11,6%
Setuju	66	76,7%
Sangat Setuju	8	9,3%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Salah satu responden dalam penelitian ini, yaitu Ibu Ajeng sebagai salah satu pegawai pemangku jabatan fungsional administrasi umum memberikan pernyataan yang dapat mendukung bahwa perlakuan sesama rekan kerja di Sekretariat Jenderal BPK RI penuh dengan kekeluargaan.

*“So pasti itu kalau itu mah, vuty liat sendiri di SDM kayak apa...Jadi, kalau ada yang bingung sama kerjaan pasti dibantuin. Kalau ada teman yang lembur sampe malem, ga mungkin dia sendirian, pasti ada beberapa temen dari unit yang berbeda yang nemenin lembur. Entah cuma ditemenin sambil main game, atau beneran dibantuin ngerjain. Kadang bos-bosnya ikutan lembur, terus perbedaan posisi antara pejabat dan staf ga terlalu keliatan, suka berbaur kalau lagi ngerjain pekerjaan. Bos-bos pada ga sungkan untuk diskusi di ruang kerja anak buah sambil bercandaan. Kalau lagi santai apalagi, lebih ga keliatan. Oya, rekan kantor bukan cuma sebagai rekan tim kerja, tapi juga tempat tukar pikiran kalau lagi ada masalah, entah pekerjaan kantor, atau masalah rumah. Mereka udah kayak sodara, tiap hari ketemunya dia lagi, makan bareng, kerja bareng, cerita bareng, 24 jam abis sama mereka selama 10 jam, kadang bisa lebih.”*



Beralih pada pernyataan selanjutnya, yaitu “Saya merasa bahwa lingkungan tempat bekerja memberikan kedudukan atau status apabila saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang menantang”, maka dari hasil olahan data pada tabel 5.26 di bawah dapat diketahui bahwa 1,2% responden menjawab sangat tidak setuju; 9,3% responden menjawab tidak setuju; 22,1% responden menjawab ragu-ragu; 66,3% responden menjawab setuju; dan 1,2% responden menjawab sangat setuju. Banyaknya responden yang menjawab setuju diperkuat pula oleh pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Ahim berikut ini.

*“Kalau pengakuan, biasanya yang jago ditunjuk sebagai kortek atau Kordinator Teknis. Jadi, dia itu kepanjangan tangan dari Eselon IV, di mana biasanya sebagian tugas membuat rencana kerja setahun, mengkoordinasi staf-staf lain untuk bekerja sesuai rencana kerja, memantau realisasi anggaran, dan lain-lain, tapi untuk satu proses kegiatan aja. Misalnya, Mas Koko itu kortek untuk proses rekrutmen. Mas Syami itu kortek SISDM. Kalau di Biro Keuangan biasanya ditunjuk jadi Bendahara Pembantu Pengeluaran atau BPP. Nah, itu jadi kayak semacam kedudukan buat mereka karena ga semua staf dipercaya untuk mengerjakan itu”.*

**Tabel 5.26**  
**Lingkungan Tempat Bekerja Memberikan Kedudukan Atau Status Jika Mampu Menyelesaikan Pekerjaan yang Menantang**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	1	1,2%
Tidak Setuju	8	9,3%
Ragu-Ragu	19	22,1%
Setuju	57	66,3%
Sangat Setuju	1	1,2%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Lalu, pada pernyataan “Saya merasa ruang kerja tempat saya bekerja dalam keadaan bersih”, maka hasil yang diperoleh dapat dilihat pada tabel 5.27 di bawah ini.

**Tabel 5.27**  
**Ruang Kerja Dalam Keadaan Bersih**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	2	2,3%
Tidak Setuju	6	7,0%
Ragu-Ragu	12	14,0%
Setuju	64	74,4%
Sangat Setuju	2	2,3%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)



Berdasarkan tabel 5.27 di atas, diketahui bahwa terdapat 2,3% responden menjawab sangat tidak setuju; 7,0% responden menjawab tidak setuju; 14,0% responden menjawab ragu-ragu; 74,4% responden menjawab setuju, dan 2,3% responden menjawab alternatif jawaban sangat setuju. Banyaknya responden yang menjawab setuju atas pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa ruang kerja dalam keadaan bersih.

Berikutnya ialah pada pernyataan “Saya merasa nyaman berada di ruang kerja” diketahui bahwa terdapat 2,3% responden yang menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju; 12,8% responden menjawab ragu-ragu; 77,9% responden menjawab setuju; dan 4,7% responden menjawab sangat setuju. Gambaran mengenai hasil olah data atas pernyataan tersebut dapat dilihat pada tabel 5.28.

**Tabel 5.28**  
**Merasa Nyaman Berada di Ruang Kerja**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	2	2,3%
Tidak Setuju	2	2,3%
Ragu-Ragu	11	12,8%
Setuju	67	77,9%
Sangat Setuju	4	4,7%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Banyaknya responden yang menjawab setuju diperkuat pula oleh pernyataan yang disampaikan oleh Ibu Ajeng berikut ini.

*“Iya dong, adem, ada bantal, kursi empuk, ada komputer, ada internet, fasilitas memadai (sambil tertawa), kurang tv sama telepon yang bisa keluar, teman juga baik.”*

Selanjutnya, berdasarkan hasil penelitian terhadap 86 responden atas pernyataan “Saya diberikan kebebasan memanfaatkan waktu kerja untuk melaksanakan tugas sesuai dengan kewajiban”, maka dapat diketahui bahwa 3,5% responden menjawab tidak setuju; 7,0% responden menjawab ragu-ragu; 86,0% responden menjawab setuju; dan 3,5% responden menjawab sangat setuju. Sementara itu, tidak ada responden yang menjawab alternatif jawaban sangat tidak setuju. Banyaknya responden yang menjawab alternatif jawaban setuju mengindikasikan bahwa pegawai diberikan kebebasan memanfaatkan waktu kerja

untuk melaksanakan tugas sesuai kewajiban. Berikut ini adalah tabel 5.29 yang menggambarkan hasil olah data atas pernyataan tersebut di atas.

**Tabel 5.29**  
**Diberikan Kebebasan Memanfaatkan Waktu Kerja Untuk Melaksanakan Tugas Sesuai Dengan Kewajiban**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Tidak Setuju	3	3,5%
Ragu-Ragu	6	7,0%
Setuju	74	86,0%
Sangat Setuju	3	3,5%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Kemudian, pada pernyataan berikutnya “Saya memiliki waktu yang cukup untuk melaksanakan hal-hal di luar pelaksanaan pekerjaan (ibadah, istirahat, berelasi sosial dengan rekan kerja dan ke toilet)” terdapat 1,2% responden yang menjawab sangat tidak setuju; 4,7% responden menjawab ragu-ragu; 88,4% responden menjawab setuju; 5,8% responden menjawab sangat setuju, namun tidak ada satu pun responden yang menjawab alternatif jawaban tidak setuju.

**Tabel 5.30**  
**Memiliki Waktu yang Cukup Untuk Melaksanakan Hal-Hal di Luar Pekerjaan**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	1	1,2%
Tidak Setuju	0	0%
Ragu-Ragu	4	4,7%
Setuju	76	88,4%
Sangat Setuju	5	5,8%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Berdasarkan tabel 5.30 di atas dapat dilihat bahwa 88,4% responden memiliki alternatif jawaban setuju. Hal tersebut mengindikasikan bahwa Sekretariat Jenderal BPK RI memberikan waktu yang cukup untuk melaksanakan hal-hal di luar pekerjaan, seperti melakukan ibadah, istirahat, makan, dan aktivitas lainnya. Berikut adalah pernyataan Ibu Ajeng yang dapat mendukung mayoritasnya jawaban setuju pada pernyataan di atas:

*“Pasti dong, biasanya kalau ngobrol ramean, pas lagi fotocopy di sebelah atau abis solat, (tertawa).”*

Beralih pada pernyataan terakhir yang mengukur variabel remunerasi, yaitu “Pembagian kerja disesuaikan dengan tingkat kemampuan saya”, maka hasil olah data jawaban responden atas pernyataan tersebut ialah sebanyak 3,63% responden menjawab sangat tidak setuju; 9,3% responden menjawab tidak setuju; 9,3% menjawab ragu-ragu; 76,7% responden menjawab setuju; dan 1,2% responden menjawab sangat setuju. Berikut adalah tabel 5.31 untuk gambaran lebih lanjut.

**Tabel 5.31**  
**Pembagian Kerja Disesuaikan Dengan Kemampuan Pegawai**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	3	3,5%
Tidak Setuju	8	9,3%
Ragu-Ragu	8	9,3%
Setuju	66	76,7%
Sangat Setuju	1	1,2%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Banyaknya responden yang menjawab setuju mengartikan bahwa pembagian kerja, khususnya pada pegawai pemangku jabatan fungsional administrasi umum sudah disesuaikan dengan kemampuan pegawai. Hal tersebut diperkuat dengan pernyataan yang disampaikan oleh Ibu Ajeng berikut ini.

*“Yes, biasanya dilihat dari tingkat pendidikan, kalau aku kan D1 dikasih pekerjaan yang ga terlalu banyak analisis. Makin tinggi tingkatan, misalkan anak S2, tentunya dikasih tanggung jawab yang lebih besar, lebih banyak analisis. Contohnya subbag anjab SISDM, anjab kan kerjanya analisis jabatan, kebanyakan stafnya anak S2, kalau SISDM kebanyakan anak S1 dan D3 yang kerjanya nginput data atau ngolah data dikit”.*

## 5.2.2 Analisis Variabel Tingkat *Employee Engagement*

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Fleming dan Asplund (2007) dari kelompok Gallup, *employee engagement* memiliki empat dimensi, yaitu kebutuhan dasar (*basic need*), rasa memiliki (*belongness*), dukungan manajemen (*management support*), belajar dan bertumbuh (*development and grow*). Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai hasil olahan data empat dimensi tersebut.

### 5.2.2.1 Kebutuhan Dasar (*Basic Need*)

Dimensi kebutuhan dasar (*basic need*) terdiri atas dua indikator, di mana masing-masing indikator diturunkan menjadi beberapa pernyataan dalam

kuesioner yang disebar kepada 86 responden. Berikut adalah hasil olahan data dimensi kebutuhan dasar (*basic need*) variabel *employee engagement*.

### 1. Pengetahuan Tentang Apa yang Diharapkan Organisasi Dari Pegawainya

Pada pernyataan “Saya mengetahui apa yang diharapkan organisasi tempat saya bekerja dari pekerjaan yang saya lakukan”, maka hasil yang diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada 86 responden dapat dilihat pada tabel 5.32 di bawah ini.

**Tabel 5.32**  
**Pengetahuan Tentang Apa yang Diharapkan Organisasi Tempat Bekerja Dari Pekerjaan yang Dilakukan**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Tidak Setuju	1	1,2%
Ragu-Ragu	14	16,3%
Setuju	69	80,2%
Sangat Setuju	2	2,3%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Melihat tabel 5.35 di atas dapat diketahui bahwa 1,2% responden menjawab tidak setuju; 16,3% responden menjawab ragu-ragu; 80,2% responden menjawab setuju; dan 2,3% responden menjawab sangat setuju, namun tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju atas pernyataan tersebut. Banyaknya responden yang memilih jawaban setuju, mengindikasikan bahwa para pegawai pemangku jabatan fungsional administrasi umum tersebut sudah mengetahui apa yang diharapkan Sekretariat Jenderal BPK RI dari pekerjaan yang dilakukannya.

### 2. Ketersediaan Sarana dan Peralatan

Pada pernyataan “Saya mendapat perlengkapan kerja (komputer/ laptop, alat komunikasi, alat tulis) yang memadai sesuai yang diperlukan untuk mengerjakan suatu pekerjaan”, maka diperoleh hasil bahwa 1,2% responden menjawab sangat tidak setuju; 3,5% responden menjawab tidak setuju; 15,1% responden menjawab ragu-ragu; 64,0% responden menjawab setuju; dan 16,3% responden menjawab sangat setuju. Berikut adalah tabel 5.33 yang menggambarkan hasil olah data lebih lanjut atas pernyataan tersebut.

**Tabel 5.33**  
**Tersedianya Perlengkapan Kerja Untuk Mengerjakan Suatu Pekerjaan**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	1	1,2%
Tidak Setuju	3	3,5%
Ragu-Ragu	13	15,1%
Setuju	55	64,0%
Sangat Setuju	14	16,3%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Banyaknya responden yang menjawab setuju atas pernyataan tersebut mengartikan bahwa Sekretariat Jenderal BPK RI sudah memberikan fasilitas yang cukup sesuai dan dapat membantu kelancaran pelaksanaan tugas-tugas para pegawainya. Selain itu, ketersediaan akan fasilitas atau perlengkapan kerja di Sekretariat Jenderal BPK RI juga didukung oleh pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Padang Pamungkas selaku Kepala Bagian Perencanaan dan Mutasi Biro SDM Sekretariat Jenderal BPK RI, yaitu sebagai berikut:

*“...fasilitas itu termasuk bagaimana kita menghargai eee karyawan, bagaimana seorang karyawan bisa melakukan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya didukung oleh fasilitas yang memadai, ada komputer, pesawat telepon, mesin fotocopy, kubikal, jadi semua orang punya kubikal tersendiri yang punya space untuk melakukan pekerjaan”.*

Selanjutnya pada pernyataan “Saya mendapat materi (informasi/pengetahuan dasar) yang mendukung pelaksanaan pekerjaan dengan baik” diketahui bahwa sebanyak 3,5% responden menjawab tidak setuju; 14,0% responden menjawab ragu-ragu; 79,1% responden menjawab setuju; dan 3,5% responden menjawab sangat setuju. Sementara itu, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju atas pernyataan tersebut. Berikut adalah tabel 5.34 yang menggambarkan jawaban responden atas pernyataan di atas.

**Tabel 5.34**  
**Tersedianya Materi yang Mendukung Pelaksanaan Pekerjaan Dengan Baik**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Tidak Setuju	3	3,5%
Ragu-Ragu	12	14,0%
Setuju	68	79,1%
Sangat Setuju	3	3,5%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Banyaknya responden yang menjawab setuju mengindikasikan bahwa materi yang mendukung pelaksanaan pekerjaan dengan baik memang tersedia. Hal tersebut diperkuat pula oleh pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Ahim berikut ini.

*“Iya, karena di BPK lumayan lah jam diklatnya. Untuk nambah pengetahuan banyak jalannya, seperti diklat, training di lembaga luar, shortcourse ke luar negeri, KTF... Shortcourse itu kursus singkat atau magang di luar negeri, itu 1-6 bulan biasanya. Nah, kalau KTF itu Knowledge Transfer Forum. Biasanya kalau ada yang abis balik short course suruh bikin seminar, dia jadi pembicara, dishare pengetahuannya ke pegawai lain”*

### 5.2.2.2 Rasa Memiliki (*Belongness*)

Dimensi rasa memiliki (*belongness*) dalam variabel *employee engagement* dapat dijelaskan melalui empat indikator, di mana masing-masing indikator diturunkan menjadi pernyataan-pernyataan dalam kuesioner. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut hasil olahan data indikator pada dimensi rasa memiliki (*belongness*).

#### 1. Pendapat Pegawai yang Diperhitungkan atau Didengarkan

Pada pernyataan “Di tempat bekerja, pendapat saya dipertimbangkan dengan sungguh-sungguh” diketahui bahwa 1,2% responden menjawab sangat tidak setuju; 8,1% responden menjawab tidak setuju; 40,7% responden menjawab ragu-ragu; 50,0% responden menjawab setuju; dan tidak ada satu pun responden yang menjawab sangat setuju atas pernyataan tersebut.

**Tabel 5.35**  
**Pendapat Pegawai Dipertimbangkan Sungguh-Sungguh**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	1	1,2%
Tidak Setuju	7	8,1%
Ragu-Ragu	35	40,7%
Setuju	43	50,0%
Sangat Setuju	0	0%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Banyaknya responden yang menjawab alternatif jawaban setuju atas pernyataan tersebut memperkuat pernyataan bahwa memang pendapat pegawai dipertimbangkan dengan sungguh-sungguh. Hal tersebut nampak ketika dilakukannya rapat untuk menetapkan suatu keputusan, di mana keputusan



tersebut ditetapkan atas dasar keputusan bersama, mulai dari pegawai yang berada di level terendah hingga kepala satuan unit kerja. Pernyataan tersebut sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Padang Pamungkas selaku Kepala Bagian Perencanaan dan Mutasi Biro SDM Sekretariat Jenderal BPK RI, yaitu sebagai berikut:

*“Dalam pengambilan keputusan pun kita punya, punya aturan jadi semua pegawai itu punya hak untuk menyuarakan aspirasinya. Jadi, keputusan yang diambil dalam satker itu sebenarnya adalah keputusan yang sudah diproses sedemikian rupa dari level paling bawah sampe kepala satkernya, walaupun pada saat rapatnya memang jenjangnya ada dari jenjang rapat pimpinan, rapat Eselon II, Eselon III, Eselon IV, rapat staf itu ada jenjangnya tapi ini adalah bentuk bagaimana kita menghargai mereka yang punya aspirasi di level yang paling bawah.”*

Selain itu, pernyataan salah satu pegawai pemangku jabatan fungsional administrasi umum di Sekretariat Jenderal BPK RI, yaitu Bapak Freisar Priyoko pun memperkuat pernyataan mengenai pendapat para pegawai yang dipertimbangkan sungguh-sungguh.

*“Kan ada adagium, kami ga bisa menyenangkan semua pihak tapi semua dipertimbangkan kok, semua didengar kok pendapatnya...”*

Berbeda dengan pernyataan yang disampaikan di atas, Bapak Ahim sebagai salah satu responden dalam penelitian ini menyampaikan pernyataan yang bertentangan, seperti berikut ini.

*“...kalau di instansi pemerintah, pasti modelnya top down. Jadi, hampir mustahil pendapat pegawai dipertimbangkan sungguh-sungguh. Tapi, pegawai juga udah adaptasi sih, lebih sering diem karena ngomong pun sulit untuk dituruti.”*

Pernyataan yang disampaikan di atas menjelaskan bahwa memang pendapat para pegawai dipertimbangkan dengan sungguh-sungguh, namun demikian Sekretariat Jenderal BPK RI tentu tidak bisa memenuhi seluruh pendapat yang ada karena adanya perbedaan kebutuhan atau kepentingan masing-masing individu.

## **2. Pekerjaan Pegawai Dianggap Penting**

Berlanjut pada pernyataan berikutnya, yaitu “Tujuan organisasi tempat saya bekerja, membuat saya merasa pekerjaan yang saya lakukan sangat penting bagi tempat kerja saya”. Dari hasil penyebaran kuesioner kepada 86 responden, yaitu

para pegawai pemangku jabatan fungsional administrasi umum, maka didapat hasil olah data sebagai berikut.

**Tabel 5.36**  
**Tujuan Organisasi Tempat Bekerja Membuat Pekerjaan yang Dilakukan Menjadi Sangat penting**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Tidak Setuju	4	4,7%
Ragu-Ragu	17	19,8%
Setuju	62	72,1%
Sangat Setuju	3	3,5%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Berdasarkan tabel 5.36 di atas diketahui bahwa 4,7% responden menjawab tidak setuju; 19,8% responden menjawab ragu-ragu; 72,1% responden menjawab setuju; 3,5% responden menjawab sangat setuju; sedangkan pada alternatif jawaban sangat tidak setuju tidak ada satu pun responden yang memilihnya. Berikut adalah pendapat yang disampaikan oleh Bapak Ahim yang memberikan komentar atas pernyataan di atas.

*“eeee...mungkin harapan penugasan yang dibuat atasan membuat bawahan merasa pekerjaannya memiliki kontribusi terhadap organisasi BPK. Apalagi dengan adanya MAKIN, Manajemen Kinerja, di mana setiap staf punya indikator kinerja individu yang jelas dan mendukung kinerja atasan langsungnya.”*

### 3. Rekan Kerja Berkomitmen Terhadap Kualitas

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada 86 responden, maka untuk pernyataan “Rekan kerja saya memiliki komitmen untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas” diperoleh hasil sebagai berikut.

**Tabel 5.37**  
**Rekan Kerja Memiliki Komitmen Untuk Melakukan Pekerjaan yang Berkualitas**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Tidak Setuju	2	2,3%
Ragu-Ragu	11	12,8%
Setuju	70	81,4%
Sangat Setuju	3	3,5%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Dengan melihat tabel 5.37 di atas diketahui bahwa 2,3% responden menjawab tidak setuju; 12,8% responden menjawab ragu-ragu; 81,4% responden menjawab setuju; dan 3,5% responden menjawab sangat setuju. Sementara itu, tidak ada responden yang menjawab alternatif jawaban sangat tidak setuju.

#### 4. Memiliki Teman Baik

Kemudian, pada pernyataan berikutnya “Saya memiliki teman di tempat kerja yang bersedia membantu bilamana saya mempunyai kesulitan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan”, diperoleh hasil bahwa tidak ada responden yang menjawab alternatif jawaban sangat tidak setuju dan tidak setuju, sedangkan pada alternatif jawaban ragu-ragu terdapat 4,7% responden, jawaban setuju sebanyak 86,0% responden, dan sangat setuju 9,3% responden.

**Tabel 5.38**  
**Memiliki Teman yang Bersedia Membantu Bilamana Mengalami Kesulitan**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Tidak Setuju	0	0%
Ragu-Ragu	4	4,7%
Setuju	74	86,0%
Sangat Setuju	8	9,3%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Banyaknya responden yang menjawab setuju pada pernyataan di atas, yaitu sebesar 86,0% diperkuat pula oleh pernyataan Bapak Ahim sebagai salah satu pegawai pemangku jabatan fungsional administrasi umum di Sekretariat Jenderal BPK RI berikut ini:

*“Iya, jadi misalnya ketika menghitung ABK atau Analisis Beban Kerja, snah staf di bagian perencanaan dan rekrutmen selalu meminta pendapat sub bagian analisis jabatan, atau ketika mengalami kesulitan dalam menyusun tools assessment, kita bisa minta pendapat atau masukan dari orang yang mengerjakan pengembangan kompetensi.”*

#### 5.2.2.3 Dukungan Manajemen (*Management Support*)

Pada dimensi ke tiga variabel *employee engagement*, yaitu dukungan manajemen (*management support*) terdapat empat indikator, di mana hasil olahan data atas jawaban 86 responden, yaitu para pegawai pemangku jabatan fungsional

administrasi umum terhadap empat indikator tersebut dapat dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut.

### 1. Kesempatan Untuk Melakukan yang Terbaik

Pada pernyataan “Saya mempunyai kesempatan untuk mengikuti pelatihan yang saya butuhkan di tempat kerja” terdapat 1,2% responden yang menjawab sangat tidak setuju; 8,1% responden yang menjawab tidak setuju; 11,6% responden menjawab ragu-ragu; 77,9% responden menjawab setuju, dan 1,2 % responden menjawab sangat setuju. Banyaknya responden yang menjawab setuju pada pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa setiap pegawai mempunyai kesempatan yang sama untuk mengikuti pelatihan yang dibutuhkan.

**Tabel 5.39**  
**Mempunyai Kesempatan Untuk Mengikuti Pelatihan yang Dibutuhkan**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	1	1,2%
Tidak Setuju	7	8,1%
Ragu-Ragu	10	11,6%
Setuju	67	77,9%
Sangat Setuju	1	1,2%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

### 2. Adanya Pengakuan Atau Pujian

Berikutnya pada pernyataan “Saya mendapat pengakuan terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dengan baik” diketahui bahwa 1,2% responden menjawab sangat tidak setuju; 3,5% rponden menjawab tidak setuju; 17,4% responden menjawab ragu-ragu; 76,7% responden menjawab setuju; dan 1,2% responden menjawab sangat setuju. Gambaran mengenai hasil olah data jawaban responden atas pernyataan tersebut dapat dilihat pada tabel 5.40 di bawah ini.

**Tabel 5.40**  
**Mendapat Pengakuan Atas Pekerjaan yang Telah Dilakukan Dengan Baik**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	1	1,2%
Tidak Setuju	3	3,5%
Ragu-Ragu	15	17,4%
Setuju	66	76,7%
Sangat Setuju	1	1,2%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

### 3. Perhatian Secara Pribadi

Beralih pada pernyataan “Ada seseorang yang peduli terhadap diri saya sebagai individu (adanya sikap saling menghormati/menghargai)” diperoleh hasil bahwa tidak ada responden yang menjawab alternatif jawaban sangat tidak setuju dan tidak setuju, namun terdapat 11,6% responden yang menjawab ragu-ragu; 82,6% responden yang menjawab setuju; dan 5,8% responden yang menjawab sangat setuju. Berikut adalah tabel 5.41 yang menggambarkan hasil olah data berdasarkan jawaban responden atas pernyataan tersebut.

**Tabel 5.41**  
**Ada Seseorang yang Peduli Terhadap Diri Pribadi Sebagai Individu**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Tidak Setuju	0	0%
Ragu-Ragu	10	11,6%
Setuju	71	82,6%
Sangat Setuju	5	5,8%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Banyaknya responden yang menjawab setuju pada pernyataan di atas, yaitu sebesar 82,6% didukung pula oleh pernyataan yang disampaikan oleh Ibu Ajeng sebagai berikut:

*“Iya, jadi pegawai itu kan manusia juga kan yang butuh dihargai dan dihormati ketika kita berada di lingkungan kerja, baik itu sama atasan atau sesama bawahan, nah kalau sama atasan karena kita bekerja dalam suatu birokrasi, eee setauku birokrasi itu erat kaitannya sama hierarki kan, artinya ya kita jelas ada hubungan atasan bawahan, tapi kalau sesama rekan kerja ya lebih ke arah menjalin hubungan yang harmonis, biar betah, nyaman.”*

### 4. Dukungan Atau Dorongan Pengembangan

Lalu, berlanjut pada pernyataan berikutnya, yaitu “Ada seseorang yang memberikan dorongan kepada saya untuk mengembangkan potensi yang saya miliki”, maka hasil yang diperoleh, yaitu terdapat 2,3% responden yang menjawab tidak setuju; 11,6% responden menjawab ragu-ragu; 80,2% responden menjawab setuju; dan 5,8% responden menjawab sangat setuju. Sementara itu, tidak ada responden yang menjawab alternatif jawaban sangat tidak setuju. Berikut ini adalah tabel 5.42 yang menggambarkan hasil olah data jawaban responden atas pernyataan tersebut.



**Tabel 5.42**  
**Ada Seseorang yang Memberikan Dorongan Untuk Mengembangkan Potensi yang Dimiliki**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Tidak Setuju	2	2,3%
Ragu-Ragu	10	11,6%
Setuju	69	80,2%
Sangat Setuju	5	5,8%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Banyaknya responden yang menjawab setuju mengindikasikan bahwa ada seseorang, baik atasan maupun rekan kerja yang memberikan dorongan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki. Dalam hal ini Bapak Ahim sebagai salah satu responden dalam penelitian ini mencoba menjelaskan bahwa atasan selalu memberikan dorongan untuk mengembangkan potensi yang ada, berikut adalah pernyataan yang disampaikan.

*“Yup. Istilahnya coaching, setiap atasan sesuai uraian tugasnya harus melakukan manajemen kinerja bawahan, termasuk kebutuhan pengembangan si staf. Kemampuan atasan dalam mengembangkan bawahan juga menjadi salah satu kompetensi perilaku di BPK, yaitu People Development... Intinya coaching itu harus dikasi setiap saat, ga ada waktu khusus, kayak nasehat gitu sifatnya, saran.... coaching itu semacam ‘Saya liat kinerja kamu menurun, ada kesulitan apa?’, ‘Oh, kalau begitu kamu coba ikut diklat’, ‘Oh kalau gitu kamu coba tanya ke temen-temen yang lain’, ‘Kalau begitu kamu besok ikut saya rapat ya, terus sekarang kamu coba susun bahannya, nanti saya review’. Jadi, kayak saran, masukan, nasehat, solusi aja”.*

#### **5.2.2.4 Belajar dan Bertumbuh (*Development and Grow*)**

Terakhir, ialah dimensi belajar dan bertumbuh (*development and grow*), di mana pada dimensi ini terdapat dua indikator yang masing-masing indikator tersebut diturunkan menjadi pernyataan-pernyataan dalam kuesioner. Penjelasan lebih lanjut akan disampaikan pada bagian berikut ini.

##### **1. Atasan Atau Rekan Kerja Menyampaikan Kemajuan Pengembangan Diri**

Pada pernyataan “Rekan kerja saya mengajak saya berbicara mengenai kemajuan prestasi saya dalam bekerja” terdapat 5,8% responden yang menjawab tidak setuju; 26,7% responden yang menjawab ragu-ragu; 67,4% responden



menjawab setuju. Sementara itu, tidak ada satu pun responden yang menjawab alternatif jawaban sangat tidak setuju dan sangat setuju.

**Tabel 5.43**  
**Rekan Kerja Mengajak Berbicara Mengenai Kemajuan Prestasi Dalam Bekerja**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Tidak Setuju	5	5,8%
Ragu-Ragu	23	26,7%
Setuju	58	67,4%
Sangat Setuju	0	0%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Berdasarkan tabel 5.43 di atas, maka dapat diketahui bahwa mayoritas responden menjawab setuju pada pernyataan tersebut. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Ibu Ajeng sebagai berikut:

*“Iya ada, apalagi kalau lagi ngumpul terus kita membicarakan tentang ide-ide buat ke depannya gimana, untuk meningkatkan peran staf karo biar makin top.”*

## 2. Kesempatan Untuk Belajar dan Bertumbuh

Selanjutnya, pada pernyataan “Tempat saya bekerja memberikan kesempatan kepada saya untuk berkembang dengan mengikuti program-program pelatihan yang sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan”, maka diperoleh hasil sebagai berikut.

**Tabel 5.44**  
**Kesempatan Untuk Berkembang Dengan Mengikuti Program Pelatihan yang Sesuai**

Alternatif Jawaban Responden	F	Persentase
Sangat Tidak Setuju	2	2,3%
Tidak Setuju	7	8,1%
Ragu-Ragu	9	10,5%
Setuju	66	76,7%
Sangat Setuju	2	2,3%
Jumlah	86	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Berdasarkan tabel 5.44 di atas dapat diketahui bahwa 2,3% responden menjawab sangat tidak setuju; 8,1% responden menjawab tidak setuju; 10,5% responden menjawab ragu-ragu; 76,7% responden menjawab setuju; dan 2,3%

responden menjawab sangat setuju. Banyaknya responden yang menjawab setuju diperkuat pula oleh pernyataan yang disampaikan oleh Ibu Ajeng sebagai berikut.

“Tentu, Pusdiklat BPK selalu ngirim kalender diklat tiap bulan ke seluruh unit kerja. Di situ ada keterangan diklat teknis dan non teknis. Teknis hanya boleh diikuti oleh pemeriksa, sedangkan non teknis untuk semua pegawai, tinggal tergantung atasan masing-masing ngasih izin apa engga, tapi kebanyakan ngasih. Malah kalau di perwakilan tambah disuruh-suruh.”

### 5.3 Analisis Korelasi *Rank Spearman* Antara Variabel Remunerasi Dengan Variabel *Employee Engagement*

Dengan menggunakan metode analisis korelasi *rank spearman*, maka dapat diketahui korelasi atau hubungan antara variabel remunerasi dengan variabel *employee engagement* yang sekaligus dapat menjawab pokok permasalahan dalam penelitian ini. Uji korelasi *Rank Spearman* tersebut dilakukan dengan bantuan program SPSS versi 19 untuk melihat tingkat hubungan dan nilai koefisien korelasi antara variabel remunerasi dengan variabel *employee engagement*. Berikut adalah tabel 5.45 yang menggambarkan korelasi di antara dua variabel tersebut.

**Tabel 5.45**  
**Korelasi Variabel Remunerasi Dengan Variabel *Employee Engagement***  
**Correlations**

		total remun	total engage
Spearman's rho	total remun	1,000	,702**
	Correlation Coefficient		
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	86	86
	total engage	,702**	1,000
	Correlation Coefficient		
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	86	86

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (Januari, 2012)

Berdasarkan tabel 5.45 di atas dapat diketahui nilai koefisien korelasi atau kekuatan hubungan antara variabel remunerasi dengan variabel *employee engagement*, yaitu sebesar 0,702. Nilai koefisien korelasi antara dua variabel tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara variabel remunerasi dengan variabel *employee engagement*. Hasil temuan tersebut diperkuat pula dengan uji hipotesis yang dilakukan dengan membandingkan nilai

t hitung dengan nilai t tabel. Berikut adalah beberapa langkah yang dilakukan untuk menguji hipotesis.

1. T hitung dapat dicari dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$t \text{ hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

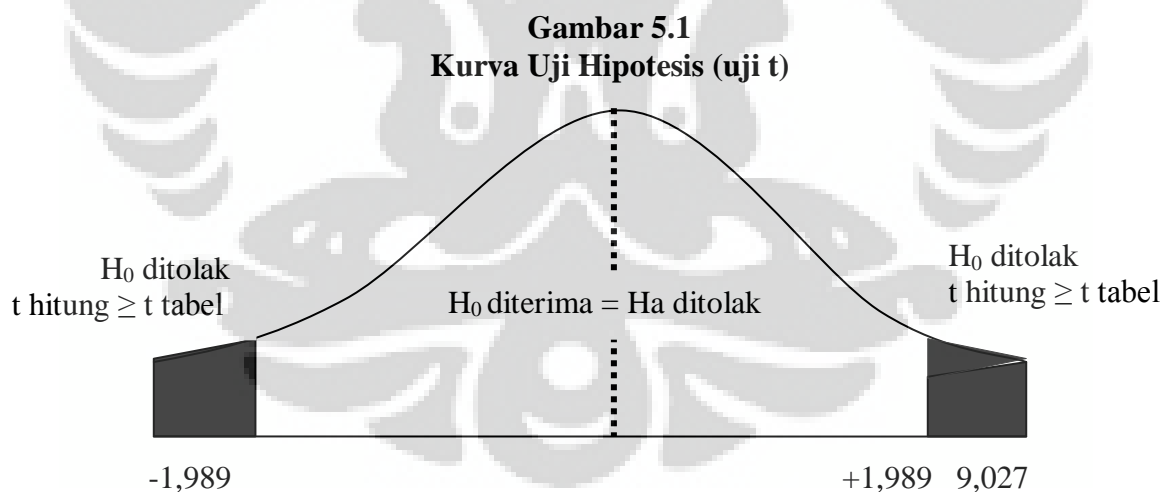
di mana: r = Koefisien korelasi sederhana

n = Jumlah data atau kasus

Jadi, t hitung yang diperoleh ialah sebagai berikut:

$$t \text{ hitung} = \frac{0,702\sqrt{86-2}}{\sqrt{1-0,492}} = 9,027$$

2. Kemudian, tabel distribusi t dicari pada  $\alpha = 5\% : 2 = 2,5\%$  (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan (*df*)  $n - 2$  atau  $86 - 2 = 84$ . Dengan pengujian 2 sisi (signifikansi= 0,025), maka hasil yang diperoleh untuk t tabel sebesar 1,989 (lihat pada lampiran 5). Dengan demikian, dapat dilihat nilai t hitung  $>$  t tabel, yaitu  $9,027 > 1,989$  dan nilai signifikansi  $<$  0,05, yaitu  $0,000 <$  0,05, sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
3. Berikut adalah gambar kurva uji hipotesis (uji t)



Sumber: Telah diolah kembali (Januari, 2012)

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan di atas diketahui bahwa t hitung  $>$  t tabel ( $9,027 > 1,989$ ) dan nilai signifikansi ( $0,000 < 0,05$ ), sehingga  $H_0$  ditolak, artinya bahwa terdapat hubungan secara signifikan antara remunerasi dengan tingkat *employee engagement*. Selain itu, t hitung pun nilainya positif, sehingga dapat disimpulkan bahwa remunerasi memiliki hubungan positif

dengan tingkat *employee engagement* di Sekretariat Jenderal BPK RI. Dengan demikian, hasil temuan tersebut menunjukkan bahwa penelitian ini menolak hipotesis nol dan menerima hipotesis alternatif

Sementara itu, untuk mengetahui kekuatan hubungan antara variabel remunerasi dengan variabel *employee engagement* dapat dilihat pada tabel 5.46 mengenai interpretasi koefisien korelasi berikut ini.

**Tabel 5.46**  
**Tingkat Korelasi**

Interval Koefisien	Tingkat Korelasi
0.00 – 0.199	Sangat Rendah
0.20 – 0.399	Rendah
0.40 – 0.599	Sedang
0.60 – 0.799	Kuat
0.80 – 1.000	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono, 2009

Berdasarkan tabel 5.46 di atas yang menggambarkan tingkat korelasi suatu hubungan, maka dapat diketahui bahwa hubungan antara variabel remunerasi dengan variabel *employee engagement* ialah kuat, di mana nilai koefisien korelasi kedua variabel tersebut berada pada interval koefisien 0,60 - 0,799 dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,702. Kuatnya hubungan antara variabel remunerasi dengan variabel *employee engagement* tersebut menunjukkan bahwa remunerasi memang merupakan salah satu faktor yang dibutuhkan untuk menciptakan *employee engagement*. Terlebih lagi hubungan di antara kedua variabel tersebut merupakan hubungan yang positif, di mana jika variabel remunerasi meningkat, maka variabel *employee engagement* pun meningkat. Hal tersebut tentu sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Permana (2011) yang menyatakan bahwa *pay and benefit* dalam suatu organisasi atau yang dalam penelitian ini disebut sebagai remunerasi mampu memotivasi pegawai untuk terikat dalam pekerjaannya.

Remunerasi yang dimaksud pun tidak hanya mencakup hal-hal yang sifatnya finansial, tetapi juga termasuk hal-hal yang bersifat non finansial, karena pegawai sebagai makhluk individu bekerja tidak hanya untuk mengejar uang saja meskipun para pegawai tersebut memang bekerja untuk mendapatkan uang, namun uang bukan menjadi tujuan utamanya. Para pegawai bekerja lebih dari

sekedar untuk mendapatkan uang, tetapi juga membutuhkan kondisi lingkungan kerja yang benar-benar memberikan penghargaan atau pengakuan atas kontribusi yang mereka berikan untuk organisasinya. Hal tersebut sebagaimana yang diungkapkan oleh Branham dan Hirschfield (2010) bahwa lingkungan kerja di mana pegawai dapat merasa bahwa kontribusi mereka senantiasa diakui akan membuat pegawai tersebut bersedia untuk tetap terikat (*engaged*).

Sejalan dengan apa yang disampaikan oleh para ahli di atas, maka Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia pun menerapkan sistem remunerasi yang lebih baik, dalam arti lebih transparan, lebih kompetitif, dan mampu meningkatkan kesejahteraan para pegawainya. Hal tersebut dilakukan seiring dengan pelaksanaan reformasi birokrasi di Sekretariat Jenderal BPK RI. Remunerasi yang diberikan harus mampu meningkatkan semangat atau motivasi pegawai untuk terikat dengan pekerjaannya, sehingga dengan adanya semangat atau motivasi tersebut tentu akan berdampak positif terhadap prestasi kerja pegawai, yang lebih lanjut akan berimbas baik pula terhadap pencapaian tujuan organisasi. Tuntutan akan tercapainya tujuan organisasi pasca reformasi birokrasi yang dilakukan di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia pun memaksa organisasi tersebut untuk melakukan pembenahan di segala aspek, termasuk remunerasi yang disebut-sebut mampu menciptakan pegawai untuk berperilaku positif terhadap organisasi, seperti merasa terikat (*engaged*) dengan pekerjaannya. Pegawai yang sudah merasa terikat tersebut tentu akan mengetahui lingkup bisnis dalam organisasinya dan dapat bekerja dengan rekan kerjanya, sehingga mampu menghasilkan kinerja yang baik, dan tujuan organisasi sangat mungkin untuk dicapai.

Begitu pula dengan hasil analisis data yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, menyebutkan bahwa memang hubungan di antara remunerasi dengan tingkat *employee engagement* pada pegawai pemangku jabatan fungsional administrasi umum di Sekretariat Jenderal BPK RI pun menunjukkan tingkat korelasi yang kuat, yaitu dengan nilai koefisien 0,702. Dengan tingkat korelasi yang kuat, maka pemberian remunerasi kepada para pegawai dinilai mampu menciptakan tingkat *employee engagement* yang tinggi di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.

## **BAB VI**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1 Simpulan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan kepada responden, yaitu para pegawai pemangku jabatan fungsional administrasi umum di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, maka diperoleh hasil analisis korelasi yang dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara variabel remunerasi dengan variabel *employee engagement*. Melalui analisis korelasi *rank spearman* yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa kedua variabel tersebut memiliki hubungan yang positif dan kuat dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,702. Dengan tingkat korelasi yang kuat antara variabel remunerasi dengan variabel *employee engagement* tersebut mengindikasikan bahwa kebijakan dalam menerapkan remunerasi dapat memberikan dampak yang signifikan pula bagi terciptanya *employee engagement* di Sekretariat Jenderal BPK RI yang selanjutnya berdampak pula terhadap kinerja pegawai.

Tingkat korelasi yang kuat tersebut diduga disebabkan oleh salah satu faktor remunerasi finansial berupa TKPK (Tunjangan Kegiatan dan Pembinaan Khusus) yang selama ini diberikan. TKPK tersebut disinyalir mampu meningkatkan semangat kerja pegawai di Sekretariat Jenderal BPK RI karena tujuan pemberian TKPK itu sendiri ialah untuk memberikan motivasi kepada para pegawai agar memiliki semangat kerja yang tinggi guna menghasilkan kinerja yang memuaskan. Dengan demikian, penelitian ini menolak hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat hubungan antara remunerasi dengan *employee engagement*, dan menerima hipotesis alternatif yang menyatakan terdapat hubungan antara remunerasi dengan *employee engagement*.

#### **6.2 Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka saran yang dapat diberikan ialah:

1. Perlu dilakukan perbaikan kembali terhadap kebijakan pemberian remunerasi finansial dan non finansial, baik secara kualitas maupun



kuantitas. Secara kualitas, pemberian remunerasi harus didasarkan pada peraturan-peraturan yang berlaku agar jelas dan tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan, sedangkan secara kuantitas peningkatan pemberian remunerasi dapat dilakukan dengan meningkatkan kembali kualitas pelaksanaan reformasi birokrasi di BPK RI di tahun-tahun berikutnya, agar hasil evaluasi atas pelaksanaan reformasi birokrasi untuk tahun berikutnya menjadi lebih baik lagi dan berdampak terhadap peningkatan pemberian remunerasi yang mungkin bisa menjadi 100%.

2. Perlu adanya perbaikan kebijakan remunerasi, khususnya remunerasi dalam bentuk finansial yang diberikan secara tidak langsung, seperti pada indikator program kesehatan, di mana diperlukan adanya upaya dari pihak Sekretariat Jenderal BPK RI untuk mampu menyediakan askes (Asuransi Kesehatan) yang lebih menjamin bagi para pegawai, baik dalam hal pendanaan atau pembiayaan maupun pelayanan kesehatan.
3. Kebijakan promosi seharusnya dilakukan berdasarkan pada sistem merit yaitu atas dasar prestasi atau kecakapan yang dimiliki oleh seorang pegawai. Hal yang tentu saja dapat menjadi pertimbangan dalam sistem merit, misalnya tingkat pendidikan formal, tingkat pendidikan non formal/diklatpim, pengalaman kerja, kemampuan dalam penguasaan tugas dan pekerjaan, serta lain sebagainya.
4. Perlu adanya sosialisasi yang lebih mendalam mengenai sistem remunerasi yang berlaku di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, khususnya dalam penentuan *job grade* agar tidak menimbulkan permasalahan-permasalahan yang dapat memacu adanya kecemburuan di antara pegawai akibat ketidakpahaman pada sistem remunerasi yang selama ini berlaku.
5. Perlu mempertahankan kondisi yang sudah sangat baik pada indikator-indikator yang mengukur *employee engagement*, di mana terdapat banyak responden yang menjawab setuju untuk setiap pernyataan atau dimensi pada variabel *employee engagement* tersebut. Artinya, pegawai merasa sudah terikat pada pekerjaan yang menjadi tugas pokoknya dan merasa sudah bekerja dalam kondisi yang sesuai.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku:

- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Armstrong, Michael dan Helen Murlis. (1983). *Sistem Penggajian: Pedoman Praktis Bagi Organisasi Kecil dan Menengah*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo,
- Branham, Leigh dan Mark Hirschfeld. (2010). *Re-Engage: How America's Best Places to Work*. USA: McGraw Hill.
- Buckingham, Marcus and Curt Coffman. (2009). *Pertama, Langgar Semua Aturan: Hal-Hal yang Dilakukan Secara Berbeda Oleh Para Manajer Terhebat Dunia*. Azkia Publisher.
- Cook, Sarah. (2008). *The Essential Guide to Employee Engagement - Better Business Performance through Staff Satisfaction*. USA: Kogan Page.
- Dwiyanto, Agus, dkk. (2006). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Flippo, Edwin B. (1981). *Personnel Management*. New York: McGraw-Hill.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly. (1996). *Organizations: Behaviour, Structure, and Process*, 10th edition, McGraww-Hill, Boston.
- Henderson, Richard I. (1994). *Compensation Management: rewarding performance 6<sup>th</sup> ed.*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2004). *Modul Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Edisi Kedua)*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Milkovich, G.T. dan Newman, J.M. (1999). *Compensation (6<sup>th</sup> Eds)*. Singapore: Irwin/McGraw-Hill.
- Mondy, R. Wayne & Noe III, Robert M. (1993), *Human Resource Management*, Fifth Edition, USA: Allyn and Bacon.
- Nawawi, Hadari. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nazir, Moh. (2005). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.

- Permana, Nina Insania K., dkk. (2010). *Talent Management Implementation: Belajar dari Perusahaan-Perusahaan Terkemuka*. Jakarta: PPM.
- Perryman, S dan Sue Hayday. (2004). *The Drivers of Employee Engagement. Istitute for Employment Studies*.
- Prasetyo, Bambang dan Lina Miftahul Jannah. (2005). *Metode Penelitian Kuantitatif*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Priyatno, Dwi. (2008). *Mandiri Belajar SPSS (Statistical Product and Service Solution) Untuk Analisis Data dan Uji Statistik*. Yogyakarta: MediaKom.
- Rivai, Veithzal. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Ruky, Achmad S. (2006). *Manajemen Penggajian dan Pengupahan Untuk Karyawan Perusahaan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sedarmayanti. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Simamora, Henry. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YPKN.
- Soehartono, Irawan. 2006. *Metode Penelitian Sosial: Suatu Teknik Penelitian Bidang Ilmu Kesejahteraan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Subagyo, P. Joko. (1997). *Metode Penelitian: Dalam Teori dan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta,
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: CV Alfabeta.
- Surya, Mohamad. (2004). *Bunga Rampai Guru dan Pendidikan*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Suwatno, dan Donni Juni Priansa. (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.

### **Bahan yang Tidak Diterbitkan:**

- Effendi, Ihsan, Heri Syahril, dan Khairunsyah. (2009). *Pengaruh Remunerasi Melalui Program Reformasi Birokrasi Terhadap Disiplin Pegawai Kantor Wilayah II Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Medan*. Diunduh dari <http://jurnal.pdii.lipi.go.id> pada tanggal 13 Oktober 2011.

Noviani, Baby. (2004). *Analisis Praktik Remunerasi dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Perusahaan Di PT. Keramika Indonesia Asosiasi Tbk. (Studi Kasus di Bagian Produksi)*. Depok: FISIP UI.

Rismal, Dody Cahyadi. (2011). *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Employee Engagement Berdasarkan Hasil Employee Engagement Survey PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya Dan Tangerang Tahun 2010*. Depok: FISIP UI

#### **Peraturan Perundang-Undangan:**

Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, *Keputusan Ketua Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia No. 34 Tahun 2007 Tentang Struktur Organisasi BPK RI*

Republik Indonesia, *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 Tentang Roadmap Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2014*

#### **Lainnya:**

Anonim. *Ciptakan Birokrasi Ramah Investasi*. Koran Jakarta, 10 Juni 2010

\_\_\_\_\_. *Survei Karyawan Pindah Karena Ingin Kompensasi Lebih Tinggi*. Diunduh dari <http://cybertainment.cbn.net.id> pada tanggal 13 Oktober 2011

Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, *Organisasi dan Tata Kerja Pelaksana Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Tahun 2007*

\_\_\_\_\_. *Human Resources Manajemen Plan BPK RI*, 14 Desember 2009

\_\_\_\_\_. *Implementasi Program Reformasi Birokrasi BPK RI Tahun 2007-2010*, 31 Desember 2010

\_\_\_\_\_. *Menuju Remunerasi BPK yang Komprehensif*. Majalah Warta BPK, 1 April 2011

Bernthal, Paul R., (2006). *Measuring Employee Engagement, Research of Development Dimensions International, Inc.*

Esty, Katharine and Mindy Gewirtz. (2008). *Creating a Culture of Employee Engagement*. NEHRA-The Voice of HR.

Fleming, John H., dan Jim Asplund. (2007). *Where Employee Engagement Happens*. Gallup Management Journal, Gallup Press, 08 November 2007.

Musianto, Lukas S. (2002). *Perbedaan Pendekatan Kuantitatif dengan Pendekatan Kualitatif dalam Metode Penelitian, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 4 (4) September 2002, Jurusan Ekonomi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra*, hal 123-135.

Mustopadijaja, (2011). *Reformasi Birokrasi Sebagai Syarat Pemberantasan KKN*. Diunduh dari <http://www.lfip.org>, pada tanggal 21 Oktober 2011.

Rafferty A. M., Maben J., West E., dan Robinson D. (2005). *What makes a good employer?* Issue Paper 3 International Council of Nurses Geneva.

