

UNIVERSITAS INDONESIA

**KAJIAN SISTEM REMUNERASI BERBASIS KINERJA
(STUDI KASUS PADA BANK INDONESIA)**

T E S I S

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Ilmu Administrasi**

**ILHAM TAHAR
0906589545**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA**

**JAKARTA
Mei, 2012**

Universitas Indonesia

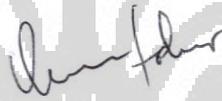
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Ilham Tahar

NPM : 0906589545

Tanda tangan :



Tanggal : Mei 2012

LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Ilham Tahar
NPM : 0906589545
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul Tesis : Kajian Sistem Remunerasi Berbasis Kinerja
(Studi kasus pada Bank Indonesia)

Pembimbing



(Dr. Ir. Rozan Anwar, MBA)

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Ilham Tahar
NPM : 0906589545
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul Tesis : Kajian Sistem Remunerasi Berbasis Kinerja
(Studi kasus pada Bank Indonesia)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan Diterima sebagai persyaratan yang telah diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Administrasi pada Program Studi Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Dr. Roy V. Salomo, MSoc. Sc (.....)

Pembimbing : Dr. Ir. Rozan Anwar, MBA. (.....)

Penguji Ahli : Dr. Amy Y.S. Rahayu, Msi. (.....)

Sekretaris Sidang : Drs.Heri Fathurahman, Msi. (.....)

Ditetapkan di : Jakarta
Tanggal :

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan Puji Syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan kekuatan dan kesehatan, akhirnya tesis ini dapat diselesaikan. Tesis ini berjudul “Kajian Sistem Remunerasi Berbasis Kinerja (Studi kasus pada Bank Indonesia)”. Sebagai persembahan untuk isteri dan anak-anakku yang telah begitu bersemangat memberikan motivasi ditengah kegalauan kondisi kesehatanku.

Penelitian ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik–UI. Dengan selesainya tesis ini, kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak, yang telah berpartisipasi dan membantu atas selesainya tesis ini, yaitu :

1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono sebagai Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
2. Dr. Roy Valiant Salomo, MSoc. Sc selaku Ketua Program Pascasarjana Program Studi Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial & Ilmu Politik UI.
3. Dr. Ir. Rozan Anwar, MBA. selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan bimbingan, petunjuk dan masukan yang sangat berharga, mulai dari persiapan, pelaksanaan penelitian, sampai penyelesaian tesis ini.
4. Dr. Amy Y.S. Rahayu, MSi. selaku Penguji Ahli yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan akhir tesis ini.
5. Drs.Heri Fathurahman, MSi. selaku Sekretaris sidang.
6. Seluruh staf pengajar dan staf sekretariat Program Pascasarjana Program Studi Ilmu Administrasi FISIP-UI.
7. Keluarga tercinta yang selalu mengiringi, memberikan doa dan semangat dalam menyelesaikan pendidikan ini.

Semoga Tesis ini dapat memberikan motivasi kepada anak-anakku tercinta untuk terus bersemangat dan tidak pernah putus asa dalam menimba ilmu sampai akhir hayat.

Jakarta, Mei 2012

Ilham Tahar

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

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

Nama : Ilham Tahar
NPM : 0906589545
Program Studi : Ilmu Administrasi
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Tesis

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

Kajian Sistem Remunerasi Berbasis Kinerja
(Studi kasus pada Bank Indonesia)

berserta 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 mempublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada Tanggal : Mei 2012
Yang menyatakan



(Ilham Tahar)

ABSTRAK

Nama : Ilham Tahar
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul Tesis : Kajian Sistem Remunerasi Berbasis Kinerja
(Studi Kasus pada Bank Indonesia)

Penelitian ini dilakukan untuk membahas praktek penerapan remunerasi berbasis kinerja di Bank Indonesia. Paradigma yang digunakan dalam penelitian ini dapat digolongkan dalam *post positivism*. Mengacu pada perspektif teoritis dan paradigma penelitian yang digunakan, maka sifat penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Analisis penelitian dengan menggunakan analisis kualitatif.

Hasil analisis menemukan bahwa pengukuran kinerja karyawan pada Bank Indonesia mempunyai bentuk atau pola yang berulang setiap tahunnya. Posisi tempat karyawan tersebut juga membedakan remunerasi yang diterima oleh pegawai. Meskipun karyawan sama-sama memiliki nilai kinerja yang sama namun karena berbeda tempat tugasnya maka remunerasinya akan berbeda. Seharusnya dengan nilai kinerja yang sama maka karyawan akan menerima remunerasi yang sama pula.

Karena kinerja karyawan bersifat dinamis maka hasil ukuran kinerja individunya pun juga seharusnya tidak memiliki pola atau dapat diprediksi sama dengan tahun lalu melainkan harus seperti apa adanya hasil dari penilaian kinerja individu tersebut.

Kata Kunci : Remunerasi, Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

Name : Ilham Tahar
Studies : Administrative Sciences
Thesis Title : Analisis of Performance-Based Remuneration System
(A Case Study on Bank Indonesia)

The research was conducted to discuss the practice of application of performance-based remuneration in Bank Indonesia. Paradigm used in this study can be classified in the post-positivism. Referring to the theoretical perspectives and research paradigms are used, the nature of this research is descriptive research. Analysis of studies using qualitative analysis.

The analysis found that the measurement of employee performance at Bank Indonesia has the form or pattern that repeats every year. The position where the employee is also distinguished the remuneration received by the employee. Although employees have the same performance of the same value but different from their posts because their remuneration will be different then. Should have the same value of the performance of the employee will receive the same remuneration as well.

Because of the dynamic nature of the employee's performance results of individual performance measures were also supposed to have no predictable pattern or the same as last year but must be as it is the result of individual performance appraisal.

Keywords: Remuneration, Employee Performance.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar belakang masalah.....	1
1.2 Pokok Permasalahan	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Signifikansi Penelitian	9
1.5 Sistematika Pembahasan	9
2. TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 LANDASAN TEORI.....	11
2.1.1. Sumber Daya Manusia	11
2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia	14
2.2 Kompetensi.....	19
2.3 Motivasi.....	23
2.4 Kompensasi	27
2.4.1. Pengertian Kompensasi	27
2.4.2. Jenis-jenis Kompensasi	28
2.4.2.1. Tujuan Diadakan Pemberian Kompensasi.....	29
2.4.2.2. Sistem Kompensasi	32
2.4.2.3. Faktor-faktor dalam Pemberian Remunerasi	33
2.5 Kinerja Karyawan	36
2.6 Penilaian Kinerja	38
2.7 Kerangka Konseptual.....	39

3.	METODE PENELITIAN.....	42
3.1.	Pandekatan Penelitian	42
3.2.	Jenis Penelitian	43
3.3.	Metode dan Strategi Penelitian.....	43
3.4.	Informan	45
3.5.	Penentuan Lokasi dan Obyek Penelitian.....	46
3.7.	Keterbatasan Cakupan Penelitian	47
4	ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	48
4.1.	Deskripsi Objek Penelitian.....	48
4.1.1.	Organisasi Bank Indonesia.....	50
4.1.2.	Pengelolaan Sumber Daya Manusia Bank Indonesia	52
4.2.	Sistem Remunerasi Berbasis Kinerja Pegawai Bank Indonesia.....	59
4.2.1.	Arah Strategis Bank Indonesia	59
4.2.2.	Penetapan Kinerja Utama Bank Indonesia sebagai Key Performance Indicator (KPI) Organisasi	65
4.2.3.	Analisis Kinerja Pegawai Bank Indonesia	68
4.3.	Analisis Sistem Remunerasi Pegawai Bank Indonesia	77
4.3.1.	Reposisi Jabatan Berdasarkan Kompetensi.....	79
4.3.2.	Permasalahan Dalam Sistem Remunerasi Berbasis Kinerja di Bank Indonesia	82
4.4.	Perbandingan Remunerasi dengan Bank Central Negara Lain	90
5	KESIMPULAN DAN SARAN.....	95
5.1	Kesimpulan.....	95
5.2	Saran	96
	DAFTAR PUSTAKA	98

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Laba Bersih Bank BUMN	1
Tabel 3.1. Informan	46
Tabel 4.1. Pengelolaan Sumber Daya Manusia Bank Indonesia	56
Tabel 4.2. Indikator <i>Performance Based Culture</i>	57
Tabel 4.3. Pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU) Bank Indonesia Posisi Agustus 2011.....	60
Tabel 4.4. Anggaran Tahunan Bank Indonesia (ATBI) Operasional Tahun 2011	64
Tabel 4.5. Indikator Kinerja Utama (IKU) Bank Indonesia.....	65
Tabel 4.6. Jumlah Pegawai Berdasarkan Golongan dan Nilai Kinerja Tahun 2008.....	74
Tabel 4.7. Jumlah Pegawai Berdasarkan Golongan dan Nilai Kinerja Tahun 2009.....	75
Tabel 4.8. Jumlah Pegawai Berdasarkan Golongan dan Nilai Kinerja Tahun 2010.....	75
Tabel 4.9. Pelaksanaan Sistem Remunerasi (sebelum 2008 dan 2008 s.d. saat ini)	77
Tabel 4.10. <i>Work Plan</i> Remunerasi Berbasis Kinerja di Bank Indonesia.....	78
Tabel 4.11. Grading Berdasarkan “ <i>Man to Job Fit</i> ”	82
Tabel 4.12. Sistem Grading di Bank Indonesia	85
Tabel 4.13. Permasalahan dalam Sistem Remunerasi Berbasis Kinerja.....	93

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Teori Hierarki Kebutuhan.....	27
Gambar 2.2 Model Penelitian Remunerasi Berbasis Kinerja.....	41
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Kantor Pusat BI.....	51
Gambar 4.2. Struktur Organisasi Kantor Bank Indonesia	52
Gambar 4.3. <i>Performance Management System</i> Bank Indonesia	58
Gambar 4.4. Mekanisme IKU menjadi IKI Pegawai.....	69
Gambar 4.5. Analisis <i>Balance Scorecard</i>	70
Gambar 4.6. Mekanisme Penyusunan RKI dan IKI di Bank Indonesia	73
Gambar 4.7. Statistik Penilaian Kinerja Sebelum Pemberlakuan Sistem Remunerasi	89
Gambar 4.8. Statistik Penilaian Kinerja Setelah Pemberlakuan Sistem Remunerasi	90

BAB I PENDAHULUAN

Bab 1 (satu) ini akan membahas mengenai latar belakang permasalahan yang diteliti, perumusan permasalahan ke dalam bentuk pertanyaan penelitian, tujuan penelitian dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

1.1. Latar Belakang.

Perkembangan dunia perbankan selama dua dekade belakangan ini mengalami kemajuan yang sangat pesat. Di tengah keterpurukan sektor perbankan di Amerika Serikat dan kawasan Eropa karena didera krisis ekonomi, kinerja sektor perbankan Indonesia justru menunjukkan potret menggembirakan. Berdasarkan data-data majalah Infobank (edisi Maret 2012) sepanjang tahun 2011 perbankan Indonesia mampu memperoleh kinerja yang baik, seperti yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 1.1.

Laba Bersih Bank BUMN

Bank	Laba Bersih 2010	Laba Bersih 2011	
	Rp./Triliun	Rp./Triliun	% Kenaikan
BNI	4.10	5.81	42%
BRI	11.7	15.08	28.8%
BTN	0.916	1.1	20%
Mandiri	9.2	12.2	32.6%

Sumber : Majalah Infobank

Kompetisi antar perbankan dalam menghasilkan produk-produk kredit konsumtif maupun produk jasa lainnya memerlukan pengawasan yang ketat dari otoritas perbankan dalam hal ini Bank Indonesia. Menurut Nelson Tampubolon, calon Dewan Komisaris (DK) Otoritas Jasa Keuangan, mengatakan setidaknya ada 3 (tiga) hal yang membuat Perbankan Indonesia masih terkendala. *Pertama*, belum adanya pengawasan yang terkonsolidasi terhadap bank. *Kedua*, operasional bank masih belum efisien. *Ketiga*, belum optimalnya peran intermediasi perbankan. Setidaknya agar ketiga kendala tersebut dapat teratasi, diperlukan

peran sumber daya manusia yang mampu memberikan kontribusi yang tinggi dalam mengatasi kendala tersebut. Dengan demikian keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu industri perbankan nasional memegang peranan sangat penting dalam memajukan industri perbankan nasional.

Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan output optimal. Tercapainya tujuan perusahaan tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Keberhasilan perbankan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya, tidak jarang dalam persaingan industri perbankan nasional terjadi saling “bajak” untuk mendapatkan karyawan yang kompeten dan ahli dalam bidangnya.

Data sumber daya manusia Bank Indonesia selama tahun 2008 sampai dengan 2011 mencatat 32 pegawai dari level jabatan Kepala Seksi sampai dengan Deputy Direktur dengan pengalaman bekerja di atas 6 tahun yang mengundurkan diri untuk kemudian bekerja pada sektor perbankan nasional. Di sisi lain tuntutan masyarakat terhadap peningkatan kinerja Bank Indonesia sebagai regulator dan pengawas perbankan nasional sudah tidak dapat ditawar-tawar lagi. Bank Indonesia harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja di dalam lingkungannya untuk menciptakan kinerja karyawan yang tinggi agar regulasi dan pengawasan terhadap industri perbankan nasional dapat berjalan dengan baik.

Agar masyarakat dapat merasakan manfaat keberadaan perbankan nasional dalam memajukan perekonomian, salah satu faktor penting yang harus segera dibenahi oleh Bank Indonesia adalah sumber daya manusia, karena sumber daya manusia merupakan pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan. Kompetensi, kompensasi dan kinerja merupakan 3 komponen yang harus mendapatkan perhatian khusus dalam pengelolaan SDM Bank Indonesia.

Menurut Susanto (2003) kompetensi adalah karakteristik-karakteristik yang mendasari individu untuk mencapai kinerja. Kompetensi juga merupakan

pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang berhubungan dengan pekerjaan serta kemampuan yang dibutuhkan untuk pekerjaan.

Perusahaan menempuh beberapa cara untuk meningkatkan kompetensi karyawan, misalnya melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan pemberian motivasi. Melalui proses-proses tersebut, karyawan diharapkan akan lebih memaksimalkan tanggung jawab atas pekerjaan mereka karena para karyawan telah terbekali oleh pendidikan dan pelatihan yang tentu berkaitan dengan implementasi kerja mereka. Sedangkan pemberian kompensasi, lingkungan kerja yang baik serta pemberian motivasi pada dasarnya adalah hak para karyawan dan merupakan kewajiban dari pihak perusahaan untuk mendukung kontribusi para karyawannya. Kompetensi akan berbuah menjadi prestasi kerja pegawai tidak terjadi secara otomatis, tetapi banyak faktor yang mempengaruhi diantaranya pemberian kompensasi dan motivasi. Prestasi kerja akan dapat dicapai jika didahului dengan melaksanakan tugas yang dibebankan. Para karyawan akan lebih termotivasi untuk melakukan tanggung jawab atas pekerjaan mereka apabila perusahaan mengerti dan memperhatikan betul akan kebutuhan para karyawan yang pada dasarnya mereka bekerja untuk mendapatkan penghargaan baik yang berbentuk material maupun non material.

Setiap anggota dari suatu organisasi mempunyai kepentingan dan tujuan sendiri ketika seseorang bergabung pada organisasi tersebut. Bagi sebagian karyawan, harapan untuk mendapatkan penghargaan dalam bentuk material merupakan satu-satunya alasan untuk bekerja, namun bagi sebagian yang lain material hanyalah salah satu dari banyak kebutuhan yang terpenuhi melalui kerja. Seseorang yang bekerja akan merasa lebih dihargai oleh masyarakat di sekitarnya, dibandingkan yang tidak bekerja.

Pimpinan organisasi bisa memberikan perhatian dengan memberikan kompensasi untuk menjamin tercapainya keselarasan tujuan, karena kompensasi merupakan bagian dari hubungan timbal balik antara organisasi dengan sumber daya manusia.

Kompensasi menurut Hasibuan (2002) adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima

karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah.

Kompensasi adalah penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja (Nawawi, 2001). Kompensasi juga merupakan penghargaan yang diberikan karyawan baik langsung maupun tidak langsung, *financial* maupun *non financial* yang adil kepada karyawan atas sumbangan mereka dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga pemberian kompensasi sangat dibutuhkan oleh perusahaan manapun guna meningkatkan kinerja karyawannya. Adapun bentuk kompensasi *financial* adalah gaji, tunjangan, bonus, dan komisi. Sedangkan untuk kompensasi *non-financial* diantaranya pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja serta lingkungan kerja yang mendukung (Jurnal SDM.blogspot, 2009).

Fenomena ketatnya persaingan pemberian kompensasi salah contohnya terjadi di Perusahaan Pertambangan termasuk di dalamnya minyak dan gas adalah sektor yang tergolong panas. Industri ini memiliki *entry barrier* dan *exit barrier* yang tinggi. Tak mengherankan, tenaga kerjanya pun sangat memiliki kompetensi yang tinggi. Karena jumlahnya terbatas, aksi bajak-membajak pun menjadi lazim. Seperti diungkap Syamsurizal Munaf, Direktur *Business Share Service* PT Medco E&P Indonesia (MEI) mengenai SDM, Kalau perusahaan tidak *manage*-nya secara baik, bisa terjadi aksi pembajakan pegawai di antara sesama (pemain industri pertambangan). Yang dimaksud dengan pengelolaan yang baik di sini adalah pemberian kompensasi atau gaji plus tunjangan dan fasilitas yang tinggi kepada karyawan. Tekanan dan tuntutan pasar yang tinggi ini membuat perbedaan gaji di antara perusahaan sejenis tidak terpaut terlalu jauh. Setidaknya hal ini tercermin dari sistem penggajian yang dilakukan MEI, PT Aneka Tambang (Antam) dan PT Bumi Resources (BR). Ketiga perusahaan ini sama-sama memberi 14 kali gaji kepada karyawannya. Bedanya, pada isi yang diberikan. Syamsurizal memerinci, 14 gaji itu terdiri dari 12 gaji bulanan, tunjangan hari raya dan uang cuti. Adapun Syahrir Ika, Direktur Umum dan SDM Antam

mengungkapkan, 14 kali gaji tersebut terdiri dari 12 kali gaji bulanan, THR dan tunjangan perangsang produksi. (Jurnal *manajemen-kompensasi.blogspot*, 2011).

Victor H. Vroom dan Gary Dessler, 1997 (dikutip oleh Arrizal, 1999) mengatakan bahwa orang-orang biasanya termotivasi atau terdorong untuk bekerja pada suatu jabatan tertentu yang mereka rasa akan memperoleh imbalan atau gaji. Terpenuhinya kompensasi yang baik tentu saja akan meningkatkan produktivitas serta kinerja para karyawan.

Menurut Prawirosentono (1999) arti kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Marihot (2002) juga menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya di organisasi. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya dan, menciptakan sumber daya yang profesional dan kontributif.

Bank Indonesia telah melakukan perubahan yang cukup besar dalam memberikan remunerasi terhadap karyawannya dalam rangka mengakselerasi pencapaian sasaran organisasi, terkait dengan remunerasi berbasis kinerja,. Dalam hal ini dilakukan perubahan struktur gaji yang ditetapkan berdasarkan Peraturan Dewan Gubernur Bank Indonesia No.10/11/PDG/2008 tentang Remunerasi Pegawai Bank Indonesia.

Remunerasi sendiri diartikan sebagai penghargaan yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk uang atau bukan uang berdasarkan jabatan, kinerja, dan/atau tempat kedudukan dan ditujukan untuk : (1) memberikan penghargaan atas kinerja yang telah dicapai oleh pegawai ; (2) Meningkatkan motivasi dan komitmen Pegawai; dan (3) mendapatkan dan mempertahankan Pegawai terbaik.

Fenomena yang terjadi dalam pemberian kompensasi di Bank Indonesia , pegawai di bidang tugas utama (*core function*) yang terdiri dari Sektor Moneter, Perbankan dan Sistem Pembayaran merasa bahwa tugas-tugas mereka merupakan kunci dari keberhasilan tugas-tugas Bank Indonesia sehingga perlu dilakukan

perbedaan penghasilan dan jenjang karir dengan pegawai disektor Pendukung (*Manajemen Intern*), namun tugas-tugas di Sektor Pendukung (*Manajemen Intern*) bukanlah tugas-tugas yang mudah, tanpa dukungan dan kerja keras pegawai di Sektor Pendukung (*manajemen intern*) seperti pengelolaan Organisasi dan SDM yang handal niscaya untuk mencapai tujuan organisasi yaitu mencapai dan memelihara kestabilan nilai Rupiah akan terkendala.

Sementara masih terdapat perdebatan mengenai perlu tidaknya dilakukan pembedaan antara *core function* dengan *suporting function* dalam pemberian kompensasi dan jenjang karir di Bank Indonesia, sistem renumerasi dan jenjang karir yang diterapkan di Departemen Keuangan dan Bank Mandiri memberikan kompensasi yang lebih jelas kepada sektor-sektor yang memberikan kontribusi yang lebih tinggi dari sektor lainnya (misalkan Dirjen Pajak pada Depkeu serta Kantor Cabang pada Bank Mandiri).

Hal lain yang masih merupakan bahan perbincangan dalam pemberian kompensasi di Bank Indonesia adalah pembedaan pemberian kompensasi antara pegawai yang menjalankan tugas-tugas kebijakan/analisis (diberikan *grading* yang tinggi, penghasilan tinggi) dengan pegawai yang menjalankan tugas-tugas pelaksana dan administratif (*grading* rendah, penghasilan rendah), tidak jarang hal ini menimbulkan kecemburuan dan demotivasi bagi pegawai pelaksana dan administratif, padahal pegawai pelaksana dan administratif memiliki resiko pekerjaan yang lebih tinggi. Demikian pula halnya dengan Kantor Bank Indonesia (Kantor Cabang), jabatan analisis atau pun jabatan peneliti pada Kantor Bank Indonesia menjalankan tugas-tugas dari Kantor Pusat, dengan demikian resiko dan produk yang dihasilkan merupakan refleksi dari produk Kantor Pusat, namun pegawai analisis/peneliti di Kantor Cabang mempunyai *grading* yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai pelaksana yang mempunyai resiko pekerjaan yang lebih tinggi.

Kompleksitas pekerjaan memang sangat menyulitkan bagi pengambil keputusan di Bank Indonesia, terutama dalam pemberian kompensasi dan jenjang karir bagi pegawai-pegawai yang bekerja sudah cukup lama dan merupakan “*Think Tank*” bagi Satuan Kerja yang mengalami mutasi/rotasi ke Satuan Kerja

dengan grade yang lebih rendah, tidak jarang hal ini membuat demotivasi bagi pegawai tersebut.

Salah satu cara terbaik untuk meningkatkan kapasitas kinerja karyawan adalah dengan menghubungkan kompensasi dengan perkembangan karyawan. Jika program kompensasi dirasakan adil dan kompetitif oleh karyawan, maka perusahaan akan lebih mudah untuk menarik karyawan yang potensial, mempertahankannya dan memotivasi karyawan agar lebih meningkatkan kinerjanya, sehingga produktivitas meningkat dan perusahaan mampu menghasilkan produk dengan harga yang kompetitif. Pada akhirnya, perusahaan bukan hanya unggul dalam persaingan, namun juga mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya, bahkan mampu meningkatkan profitabilitas dan mengembangkan usahanya (Nugroho, 2009).

Dewasa ini, semakin ketatnya tingkat persaingan industri perbankan mengakibatkan perusahaan dihadapkan pada tantangan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup. Bank Indonesia yang merupakan Bank Sentral di Indonesia yang salah satu tugasnya adalah mengatur dan mengawasi industri perbankan di Indonesia mengalami imbas dari permasalahan perbankan nasional tersebut.

Penelitian kinerja sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas, efisiensi perubahan para karyawan serta melakukan pengawasan dan perbaikandi Bank Indonesia. Kinerja karyawan yang optimal sangat dibutuhkan untuk meningkatkan produktivitas dan menjaga kelangsungan hidup organisasi. Setiap organisasi atau perusahaan tidak akan pernah luput dari hal pemberian balas jasa atau kompensasi yang merupakan salah satu masalah penting dalam menciptakan iklim dan motivasi kerja karyawan, karena itu dibutuhkan pemenuhan kompensasi yang sesuai untuk mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Terbentuknya remunerasi yang baik akan dapat membuahkan hasil atau kinerja yang baik sekaligus berkualitas dari pekerjaan yang akan dilaksanakan. Berangkat dari kondisi tersebut, maka dijadikan dasar untuk melaksanakan penelitian tentang remunerasi berbasis kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di

atas, maka penulis mengangkat judul : “Kajian Sistem Remunerasi Berbasis Kinerja (Studi Kasus pada Bank Indonesia)”.

1.2 Pokok Permasalahan.

Cara organisasi dalam usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan salah satunya melalui pemberian remunerasi. Remunerasi merupakan segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Maksud dari tujuan pemberian remunerasi ini yaitu untuk membantu pegawai memenuhi kebutuhan diluar kebutuhan rasa adil, serta meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Menurut Veithzal Rivai (2004:366) tujuan remunerasi (kompensasi) bukanlah membuat berbagai aturan dan hanya memberikan petunjuk saja. Namun, semakin banyak tujuan perusahaan dan tujuan pemberian remunerasi juga harus diikuti dengan semakin efektif administrasi penggajian.

Dengan memperhatikan fenomena yang terjadi dalam kompensasi pada sistem remunerasi Bank Indonesia, maka peneliti tertarik untuk melakukan pengkajian terhadap rancangan sistem remunerasi berbasis kinerja di Bank Indonesia. Berdasarkan uraian yang dikemukakan pada latar belakang masalah, maka permasalahan yang akan diteliti dirumuskan, sebagai berikut :

1. Indikator apa yang digunakan dalam sistem penilaian kinerja pegawai di Bank Indonesia?
2. Bagaimana penerapan sistem kompensasi (remunerasi) berbasis kinerja di Bank Indonesia?
3. Permasalahan-permasalahan apa yang dihadapi dalam menerapkan sistem kompensasi (remunerasi) berbasis kinerja di Bank Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian.

Setelah memahami latar belakang penelitian dan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis dan menjelaskan indikator dalam sistem penilaian kinerja pegawai yang diterapkan di Bank Indonesia.

2. Menganalisis dan menjelaskan penerapan sistem kompensasi (remunerasi) berbasis kinerja yang diterapkan di Bank Indonesia.
3. Menganalisis dan menjelaskan permasalahan yang timbul dalam pelaksanaan sistem kompensasi (remunerasi) berbasis kinerja di Bank Indonesia.

1.4 Signifikansi Penelitian

Secara umum, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi penelitian di bidang SDM, khususnya manajemen remunerasi. Hasil penelitian terutama diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam rangka penyusunan sistem remunerasi yang strategis, sehingga mampu mendukung pencapaian sasaran organisasi secara umum.

Secara khusus, hasil penelitian diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai masukan dalam rangka melakukan penyempurnaan struktur remunerasi karyawan Bank Indonesia kearah sistem remunerasi yang lebih baik dan dapat diterima oleh seluruh karyawan. Secara rinci, beberapa signifikansi penelitian tersebut dapat diuraikan sebagai berikut : *pertama*, akademik yaitu memberikan wawasan dan pengetahuan mengenai penyusunan struktur penggajian yang strategis, yaitu suatu struktur penggajian yang dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja melalui pemberian *reward* yang adil bagi seluruh karyawan.

Kedua, Praktis yaitu sebagai masukan yang dapat dimanfaatkan untuk melakukan penyempurnaan struktur penggajian karyawan Bank Indonesia agar mampu mendukung pencapaian sasaran strategis organisasi.

1.5 Sistematika Pembahasan

Berkaitan dengan topik penelitian tersebut, pembahasan dalam penelitian ini akan dibagi menjadi 5 (lima) bab meliputi :

Bab I : Pendahuluan

Bab ini akan membahas mengenai latar belakang permasalahan yang diteliti, perumusan permasalahan ke dalam bentuk pertanyaan penelitian, tujuan penelitian dan manfaat penelitian.

Bab II : Landasan Teori

Bab ini akan menguraikan dan membahas mengenai landasan teori yang digunakan dalam rangka melakukan penelitian yang mencakup teori-teori, manajemen pengelolaan sumber daya manusia, teori kompetensi, teori motivasi, manajemen kompensasi (remunerasi) serta ukuran mengenai kinerja karyawan. Dari uraian dan pembahasan landasan teori tersebut maka dapat digambarkan model penelitiannya.

Bab III: Metode Penelitian.

Bab ini akan membahas mengenai metode penelitian yang mencakup pendekatan penelitian, jenis penelitian, populasi dan teknik pengambilan sample, identifikasi *variable* penelitian, instrumen penelitian, teknik pengumpulan data, metode pengukuran data, teknik analisis data .

Bab IV: Analisis dan Pembahasan

Bab ini akan terbagi menjadi 2 (dua) sub bab, adapun sub bab yang pertama membahas mengenai gambaran umum dari objek yang diteliti yaitu Bank Indonesia. Adapun yang dibahas mencakup sekilas tentang Bank Indonesia, visi dan misi Bank Indonesia, tujuan dan tugas Bank Indonesia, struktur organisasi dan SDM Bank Indonesia serta remunerasi berbasis kinerja di Bank Indonesia.

Pada sub bab selanjutnya akan terdiri dari tiga sub bab. Sub bab yang pertama akan menganalisis dan menjelaskan sistem penilaian kinerja pegawai di Bank Indonesia. Sub bab yang kedua akan menjelaskan sistem kompensasi (remunerasi) berbasis kinerja di Bank Indonesia dan terakhir sub bab yang ketiga akan menganalisis dan menjelaskan permasalahan-permasalahan apa yang dihadapi oleh Bank Indonesia dalam menerapkan sistem kompensasi (remunerasi) berbasis kinerja.

Bab V: Kesimpulan dan Saran

Bab ini membahas mengenai kesimpulan hasil penelitian serta memberikan saran-saran terhadap permasalahan-permasalahan yang timbul dalam rangka mewujudkan kompensasi (remunerasi) berbasis kinerja di Bank Indonesia.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan menguraikan dan membahas mengenai landasan teori yang digunakan dalam rangka melakukan penelitian yang mencakup teori-teori, manajemen pengelolaan sumber daya manusia, teori kompetensi, teori motivasi, manajemen kompensasi (remunerasi) serta ukuran mengenai kinerja karyawan. Dari uraian dan pembahasan landasan teori tersebut maka dapat digambarkan model penelitiannya dan operasional konsep penelitian.

2.1. LANDASAN TEORI.

Sumberdaya manusia dalam suatu organisasi merupakan salah satu syarat penting adanya suatu organisasi. Pentingnya pengelolaan sumberdaya manusia merupakan suatu keharusan untuk menjalankan perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan pengelolaan sumberdaya yang baik akan menghasilkan suatu hasil dan tujuan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.1.1. Sumber Daya Manusia.

Fenomena baru yang terlahir dalam pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bentuk pengelolaan organisasi yang mengacu kepada budaya kerja serta efektif dan efisien pengelolaan SDM dimana pegawai diharapkan mempunyai *performance* (kinerja yang tinggi). Ancaman kompetisi internasional, kondisi perekonomian yang tidak menentu dan perubahan teknologi yang cepat, merupakan faktor eksternal yang perlu diwaspadai dalam pengelolaan Organisasi dan SDM. Tahun 2007-2010 ketika krisis keuangan *Sub Prime Mortgage* melanda Amerika Serikat, disadari bahwa perusahaan harus dengan cepat mengubah strategi organisasi dalam mencari berbagai kiat baru agar dapat memberdayakan sumber daya manusia secara lebih efektif.

Pendapat (definisi) dari sejumlah ahli manajemen, terdahulu seperti Lauren A. Aply dalam Tanthowi (1983), Stonner (1986), Follet (1868-1933) dan Kadarman et.al, (1991) dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah serangkaian proses mengelola (merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan) sumber daya organisasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sumber daya organisasi

mencakup organisasi dalam arti sistem dan seluruh tata aturan, sumber daya manusia dalam arti kualifikasi SDM berupa pendidikan, pengalaman hingga kuantitasnya dan sumber daya fisik yang berupa sarana prasarana. Semua yang ada dalam cakupan ini bersifat terukur, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Dengan menggunakan definisi ini, maka anatomi krisis keuangan tersebut dapat dipetakan sebagai berikut :

- a. Sumber daya organisasi, yaitu hal-hal yang bersifat aturan atau kebijakan misalkan kebijakan, aturan main di bursa saham, aturan main di perbankan dan lain lain.
- b. Sumber daya fisik, yaitu hal-hal yang bersifat material dan bernilai uang/modal misalkan aset, saham, dana dan lain lain.
- c. Sumber daya manusia, di dalamnya adalah pelaku bursa/pialang saham, bankir dan lain-lain yang berwujud manusia.

Praktik pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan membuahkan peningkatan kemampuan sebuah organisasi untuk menarik dan mempertahankan orang – orang terbaik. Perencanaan menyadari perusahaan terhadap tipe orang – orang yang dibutuhkan dalam jangka pendek, menengah dan panjang. Aktivitas rekrutmen dan seleksi yang berkualitas menunjukkan orang yang terbaik untuk jabatan yang tersedia dan memastikan bahwa orang tersebut ditempatkan di posisi yang tepat. Evaluasi kinerja dan pelatihan akan mengembangkan individu yang membutuhkan keahlian, pengetahuan dan sikap yang berbeda dari yang mereka miliki sekarang ini.

Praktik pengelolaan sumber daya manusia yang sehat juga dapat memotivasi para anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan yang hebat. Pengelolaan semacam ini dapat memancing komitmen para karyawan dan keterlibatannya dalam pekerjaan dan organisasi. Kemampuan untuk berkembang dalam organisasi, mengalami pertumbuhan dan peningkatan karir serta menerima balas jasa yang sepadan dengan kinerja yang cemerlang dan sikap positif terhadap pekerjaan.

Kesalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia akan berdampak pada keberadaan perusahaan. Untuk itu dibutuhkan suatu alat manajerial yang disebut

dengan manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia diperlukan perusahaan untuk melakukan perencanaan, pengelolaan dan pengendalian sumber daya manusia. Banyak pakar yang memberikan definisi manajemen sumber daya manusia, diantaranya *Schuler, Dowling, Smart* dan *Huber* (1999:16) yang mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut :

“Human Resource Management (HRM) is the recognition of the importance of an organization’s workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization and the utilisation of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual, the organization and society” (artinya bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan akan pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberikan kontribusi bagi tujuan – tujuan organisasi dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat).

Definisi di atas mempunyai makna bahwa manajemen sumber daya manusia lebih dari sekedar seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan koordinasi sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan. Koordinasi tersebut diperlukan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan atau dengan perkataan lain manajemen sumber daya manusia dapat dianggap sebagai kontributor utama bagi keberhasilan organisasi. Jika manajemen sumber daya manusia tidak efektif, maka bisa menjadi hambatan utama dalam keberhasilan organisasi dan berdampak pada ketidakpuasan kerja karyawan.

Salah satu fungsi tradisional manajemen sumber daya manusia adalah penentuan kompensasi para karyawannya. Di dalam organisasi modern, dengan beraneka rupa program tunjangan karyawan yang mahal, program intensif gaji, dan skala gaji yang terstruktur, tugas kompensasi bahkan lebih rumit dan menantang bagi spesialis sumber daya manusia. Kompensasi karyawan mempengaruhi produktivitas dan tendensi mereka untuk tetap bersama organisasi atau mencari pekerjaan lainnya. Desain dan implementasi sistem kompensasi merupakan salah satu aktivitas yang paling rumit bagi manajer sumber daya manusia yang bertanggung jawab.

2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Di dalam bukunya yang berjudul *Human Resources Champion*, Ulrich (1996:25) mengemukakan “*The Strategic Human Resources role focuses on aligning Human Resources strategies and practices with business strategy*”. Hal ini menunjukkan bahwa SDM memiliki peran strategis dalam menentukan keberhasilan perusahaan. Ada empat peranan strategis, yaitu SDM sebagai : (1) *Strategic Partner* (mitra strategis); (2) *Administrative Expert* (ahli administrasi); (3) *Employee Champion* (karyawan unggulan); (4) *Change Agent* (agen perubahan).

(1). Mitra Strategis (*Strategic Partner*).

Sebagai mitra strategis, pengelola SDM harus mampu memberikan kontribusinya dalam proses perencanaan bisnis perusahaan serta menciptakan kondisi yang mendukung bagi SDM untuk mengimplementasikan rencana tersebut. Menurut Mukijat (1982:27-28), perencanaan yang baik adalah perencanaan yang tidak terlalu mudah untuk mencapainya (*under planning*) dan tidak muluk-muluk (*over planning*). *Under planning* timbul karena proses perencanaan hanya didasarkan pada asumsi – asumsi kasar yang kurang akurat, sedangkan *over planning* timbul karena dalam perencanaan terlalu banyak memprediksi hal-hal yang sebetulnya tidak dapat diramalkan. Di dalam kaitannya dengan perencanaan bisnis, Armstrong (2003:90) mengemukakan bahwa :

“Rencana dan program bisnis tersebut bisa mencakup inisiatif seperti restrukturisasi; rekayasa ulang proses bisnis; pengembangan produk /pasar; pengembangan teknologi; rasionalisasi atau diversifikasi; implementasi pendekatan berbasis nilai”.

Pendapat di atas menunjukkan bahwa rencana bisnis dapat menyangkut berbagai perubahan dalam organisasi secara signifikan, sehingga dalam proses pelaksanaannya perlu langkah-langkah antisipasi agar proses perubahan dapat berjalan lancar. Marshall (1996:6) mengatakan bahwa :

“Untuk mengantisipasi risiko kegagalan dalam proses perubahan organisasional yang berkaitan dengan upaya peningkatan produktivitas karyawan, reorganisasi, merger, restrukturisasi maupun rekayasa ulang proses bisnis perlu

dilakukan pendekatan dengan mempergunakan kerangka kerja kolaboratif, yaitu pola kerjasama dalam bentuk Tim”.

Sehubungan dengan hal tersebut, pengelola SDM diharapkan mampu melakukan diagnosis organisasi dengan mencari kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi untuk mendapatkan solusinya. Dengan memahami rencana bisnis yang ditetapkan perusahaan, proses perencanaan SDM dapat dipersiapkan dengan baik dan pengalokasian/penempatan SDM dapat dilaksanakan secara tepat dan sesuai (*the right man on the right place*), sehingga setiap bagian dalam tubuh organisasi perusahaan dapat menjalankan tugas sesuai dengan fungsinya masing – masing. Untuk dapat berperan sebagai mitra strategis, pengelola SDM harus memahami betul bagaimana kondisi perusahaan, baik yang menyangkut karakteristik usaha, budaya dan lingkungan organisasi maupun posisi siklus hidup perusahaan.

(2). Ahli Administrasi (*administrative Expert*).

Sebagai ahli di bidang administrasi, pengelola SDM dikaitkan dengan bagaimana menghasilkan proses pengelolaan SDM yang efisien dan efektif dalam pelaksanaan *staffing, training, appraising, rewarding, promoting* serta berbagai bentuk pelaksanaan pengelolaan SDM lainnya. Agar perusahaan mampu mencapai sasarnya secara efisien dan efektif, dilakukan upaya penyempurnaan struktur organisasi kearah hemat struktur dan kaya fungsi, menyusun *job design* yang tepat, pemangkasan biaya yang tidak perlu dan selalu mencari terobosan untuk mengembangkan efisiensi dalam pengelolaan SDM.

Nirman (2002:2) menyebutkan bahwa tuntutan untuk menjadi lebih kompetitif telah menjadikan banyak perusahaan ditata dan dikelola. Misalnya : organisasi tradisional berbentuk pyramidal akan menjadi ketinggalan; para karyawan diberdayakan dengan menempatkan pelanggan di atas segalanya, setiap kegiatan perusahaan harus diarahkan kepada pemuasan kebutuhan pelanggan; organisasi yang berbentuk datar menjadi norma, untuk penghematan (efisiensi). Dalam kaitan ini, Kotler (1997:90) mengemukakan bahwa perusahaan berkinerja tinggi secara konsisten memenuhi dan bahkan melebihi harapan para pihak yang berkepentingan atas mereka, mengelola dan menghubungkan proses kerja, sumber

daya secara efisien dan menciptakan budaya organisasi perusahaan yang berorientasi pada keberhasilan.

Kriteria organisasi yang efisien sekaligus efektif sulit dijumpai karena organisasi yang efisien belum tentu efektif dan sebaliknya organisasi yang efektif belum tentu efisien. Lubis dan Husaini (1987:70) menyebutkan bahwa : “organisasi akan dianggap berhasil jika mampu mencapai sasarannya, tanpa memperhatikan tingkat efisiensi yang berhasil dicapai dalam pencapaian sasaran tersebut. Efisiensi dalam pencapaian sasaran tidak mendapatkan perhatian yang cukup besar karena pengukurannya sulit dilakukan”.

Agar memiliki kemampuan dalam mengelola perusahaan secara efisien dan efektif, SDM perusahaan harus mampu menterjemahkan dan membentuk sendiri kriteria efisien dan efektif yang lebih sesuai dengan sasaran perusahaan.

(3). Karyawan Unggulan (*Employee Champion.*)

Peranan pengelola SDM dalam hal ini adalah berkaitan dengan bagaimana kontribusi SDM terhadap organisasi. Keberhasilan suatu organisasi perusahaan lebih banyak ditentukan oleh SDM yang unggul dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Kotler (1997:52) menyebutkan bahwa Peter Drucker telah mengamati tugas utama perusahaan adalah “untuk menciptakan pelanggan”. Lee Lacoca menekankan gagasan yang sama ketika mengatakan bahwa “satu-satunya jaminan yang dimiliki oleh setiap orang dalam perusahaan berasal dari kualitas, produktivitas dan kepuasan pelanggan”. Untuk menciptakan kondisi semacam ini, pengelola SDM harus mampu memahami apa yang menjadi kebutuhan karyawan dan memastikan pemenuhannya agar karyawan termotivasi untuk memberikan kontribusinya secara optimal kepada perusahaan antara lain dengan menciptakan kondisi yang mendorong pengembangan kualitas SDM untuk meningkatkan modal intelektual, kapabilitas dan komitmen yang tinggi, sehingga diharapkan dapat meningkatkan daya saing perusahaan.

Winarno (1996:227-236) mengemukakan bahwa dalam menghadapi tantangan masa depan memerlukan kesiapan dan persiapan SDM secara khusus. Esensi dari persiapan SDM tersebut adalah pemberian pelatihan dan pendidikan yang menjurus ke arah kemandirian setiap insan dalam melaksanakan tugasnya, sehingga diharapkan adanya peningkatan kompetensi SDM. Menurut Nirman

(2002:9), era persaingan global menuntut setiap organisasi untuk menghasilkan produk (barang/jasa) yang mampu bersaing mutu, harga dan pelayanan. Faktor kunci penentu kemampuan bersaing adalah proses pengembangan yang berkesinambungan. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan SDM harus menjadi perhatian utama dalam rangka peningkatan kinerja perusahaan. Pengembangan SDM mengalami perubahan yang cepat dalam hal format, rancangan, organisasi dan perannya di masa depan yang kesemuanya harus terus diikuti oleh setiap organisasi dan melakukan penyesuaian menurut kebutuhan.

Selain itu, untuk memperoleh SDM yang memiliki komitmen yang tinggi, menurut Wingfield (2002:9-10) perusahaan perlu memberikan kepuasan kerja yang tinggi dengan menerapkan tiga R, yaitu *Respect* (menghormati), *Recognition* (mengakui keberadaan), *Rewards* (menghargai), sehingga tingkat perputaran (*turn over*) karyawan berkurang dan akan terjadi peningkatan produktivitas; pengurangan tingkat absensi karyawan; perbaikan lingkungan kerja; dan peningkatan keuntungan.

(4). Agen Perubahan (*Change Agent*.)

Peranan SDM selaku pelaku utama dalam setiap perubahan (*change agent*) adalah berkaitan dengan perubahan perilaku dalam organisasi. Untuk itu perlu dibangun komitmen bahwa setiap organisasi harus melakukan perubahan secara terus menerus agar dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Setiap perusahaan memiliki tuntutan perubahan berbeda antara yang satu dengan yang lainnya. Agar proses perubahan dapat dilaksanakan secara tepat, perlu dikaji lebih jauh tuntutan perubahan yang ada dan tingkat kesiapan perusahaan dalam menghadapi perubahan tersebut. Peppard (1995:44-47) menyebutkan cara yang paling populer yang dikembangkan oleh Nolan *Norton Company*, yaitu dengan menempatkan posisi perusahaan pada satu titik tertentu dari empat kuadran yang ada. Gambaran dari keempat kuadran tersebut adalah sebagai berikut:

(1) Kuadran I : *Survival*

Dalam posisi ini perusahaan harus segera melaksanakan perubahan secara radikal, dengan tingkat risiko akibat perubahan yang tinggi dan dibutuhkan komitmen serta dukungan penuh dari berbagai pihak.

(2) Kuadran II : *Launch*

Untuk mencapai manfaat yang sangat menguntungkan (optimal) bagi perusahaan, perlu adanya perubahan radikal dan risiko akibat dari perubahan tersebut *relative* kecil.

(3) Kuadran III : *Reconsider*

Perusahaan tidak memerlukan perubahan yang radikal, cukup upaya-upaya perbaikan yang berkesinambungan.

(4) Kuadran IV : *Advantage*

Perusahaan memiliki tingkat kesiapan yang tinggi untuk melaksanakan berbagai bentuk tuntutan perubahan.

Selain pendapat diatas, untuk melaksanakan proses perubahan manajemen dalam rangka meningkatkan kualitas dan daya saing yang tinggi bagi organisasi, diperlukan suatu pedoman dengan mengambil contoh berbagai perusahaan yang telah berhasil mengelola perubahan. Dari berbagai contoh pedoman yang ada, yang paling populer adalah pendekatan 7S yang diperkenalkan oleh Mc Kinsey. Adapun pendekatan 7S yang dijabarkan Triguno (1997:97) sebagai berikut :

- *Strategy*, strategi harus menuangkan kualitas, bersifat operasional dan di komunikasikan keberbagai level jabatan.
- *Structure*, struktur organisasi harus diarahkan kepada efektivitas pelaksanaan strategi oleh SDM dalam rangka pencapaian sasaran organisasi.
- *System*, sistem, prosedur dan tata kerja harus diarahkan sesederhana mungkin, mudah dipahami, *informative* dan dilaksanakan dengan tetap memperhatikan akurasi data dan kualitas pelayanan.
- *Staff*, penempatan karyawan pada jabatan yang tepat, agar setiap jabatan mampu melaksanakan fungsinya dengan baik.
- *Skills*, melaksanakan pengembangan SDM secara berkelanjutan sesuai dengan tuntutan kebutuhan teknologi dan perkembangan lingkungan.
- *Style*, gaya kepemimpinan harus mampu menumbuhkan komitmen yang tinggi terhadap keberhasilan organisasi.
- *Shared Value*, menciptakan budaya organisasi yang kondusif dengan menyingkirkan faktor –faktor penghambat kerja dan menegakkan budaya *preventif* serta penyempurnaan secara berkelanjutan.

Dari hasil penelitian yang dilakukannya, Williams menemukan bahwa agar proses perubahan dapat berhasil, harus ada berbagai pemain yang disebut :

- Agen perubahan, yaitu orang yang merangsang perubahan baik dari dalam organisasi atau sebagai penasehat eksternal.
- Katalis, yaitu orang yang mempunyai cukup kekuasaan untuk menjamin terjadinya perubahan, tetapi orang yang mungkin tetap tidak terpengaruh secara pribadi.
- Pengatur kecepatan, yaitu orang yang memberikan energi agar proses perubahan terus terjadi
- Agen difusi, yaitu orang yang menolong pengalihan atau mengkomunikasikan perubahan keseluruh bagian organisasi (Mc Donald, 1995:158-159).

Kekuatan lingkungan yang menyebabkan perubahan dalam organisasi harus dapat dikelola secara baik dengan tetap memperhatikan tradisi dan sejarah organisasi, karena sebagian besar berpengaruh terhadap pengelolaan SDM. Schuller dan Jackson (1997:113), menyebutkan tiga contoh perubahan organisasional yang berpengaruh terhadap pengelolaan SDM, antara lain :

- (1) Perubahan yang terus berlangsung ke arah strategi yang berfokus kepada konsumen dan kualitas menyeluruh.
- (2) Restrukturisasi organisasional dan terus berlangsungnya upaya perampingan perusahaan dan pemutusan hubungan kerja;
- (3) Inisiatif untuk merespon terhadap tuntutan angkatan kerja yang semakin beragam.

Dari berbagai pendapat tersebut, menunjukkan bahwa pada dasarnya agar perubahan yang dilakukan tidak menimbulkan korban bagi SDM, maka pengelola SDM perlu melakukan pemetaan terhadap kompetensi SDM yang ada di perusahaan dan memastikan bahwa perubahan akan merujuk kepada *domain* kompetensi yang ada. Setiap perubahan harus menjadikan SDM lebih kompeten dan hasil perubahan harus memberikan nilai tambah bagi perusahaan maupun bagi SDM itu sendiri.

2.2. Kompetensi.

Istilah kompetensi menurut Webster's Dictionary mulai muncul pada tahun 1956. Istilah ini diambil dari kata latin "*competere*" yang artinya "*to be*

suitable”. Kemudian ini secara substansial mengalami perubahan dengan masuknya berbagai isu dan pembahasan mengenai konsep kompetensi dari berbagai literatur.

Pengertian kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar yang memiliki hubungan kasual atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

Menurut Spencer dalam (Moeheriono 2009:4) kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan atau *jobs task*.

Adapun makna yang terkandung dari definisi kompetensi ini adalah:

- a. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*) kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
- b. Hubungan kasual (*causally related*) berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula (sebagai akibat).
- c. Kriteria (*criterion referenced*) yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksi seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

Menurut Spencer and Spencer, (1993 : 9) Kompetensi adalah sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya (*an underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion – referenced effective and or superior performance in a job or situation*). *Underlying Characteristics* mengandung makna kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. *Causally Related* memiliki arti kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. *Criterion Referenced*

mengandung makna bahwa kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang berkinerja baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Sedangkan kompetensi menurut Van Looy, Van Dierdonck, and Gemmel (1998:212) menyatakan kompetensi adalah sebuah karakteristik manusia yang berhubungan dengan efektifitas performa, karakteristik ini dapat dilihat seperti gaya bertindak, berperilaku, dan berpikir.

Menurut Spencer and Spencer (1993 : 10) kompetensi terdiri dari 5 (Lima) Karakteristik yaitu :

1. *Motives.*

Adalah sesuatu di mana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan. Spencer (1993) menambahkan bahwa *motives* adalah “*drive, direct and select behavior toward certain actions or goals and away from others* “. Misalnya seseorang yang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan - tujuan yang memberi suatu tantangan pada dirinya sendiri dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan semacam “*feedback* “ untuk memperbaiki dirinya.

2. *Traits.*

Adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Sebagai contoh seperti percaya diri, kontrol diri, ketabahan atau daya tahan.

3. *Self Concept.*

Adalah sikap dan nilai – nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui nilai yang dimiliki seseorang dan apa yang menarik bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

4. *Knowledge.*

Adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Tes pengetahuan untuk mengukur kemampuan peserta dalam memilih jawaban yang paling benar tetapi tidak bias melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.

5. Skills.

Merupakan kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Dengan mengetahui tingkat kompetensi maka perencanaan sumber daya manusia akan lebih baik hasilnya.

Kompetensi dapat dibagi atas dua kategori yaitu “*Threshold*” dan “*Differentiating*” (Spencer and Spencer 1993 : 15) menurut kriteria yang digunakan untuk memprediksi kinerja suatu pekerjaan. “*Threshold competencies*” adalah karakteristik utama, yang biasanya berupa pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca yang harus dimiliki seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Tetapi kategori yang ini tidak untuk menentukan apakah seseorang tersebut berkinerja tinggi atau tidak. Kategori ini jika untuk menilai karyawan hanyalah untuk mengetahui apakah ia mengetahui tugas-tugasnya, bisa mengisi formulir dan lain sebagainya. Sedangkan “*differentiating competencies*” adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah. Karena seseorang yang memiliki motivasi yang tinggi maka ia akan mampu menetapkan target atau tujuan yang jauh lebih ketimbang kinerjanya pada tingkat rata-rata. (Milton Fogg, 2004 :27).

Memiliki SDM yang berkompetensi tinggi adalah keharusan bagi perusahaan. Mengelola SDM berdasarkan kompetensi diyakini bisa lebih menjamin keberhasilan mencapai tujuan. Sebagian besar perusahaan memakai kompetensi sebagai dasar dalam memilih orang, mengelola kinerja, pelatihan dan pengembangan serta pemberian kompensasi.

Analisis kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kerja yang diharapkan. Keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan sikap (*attitude*) merupakan faktor yang menentukan penilaian terhadap kompetensi sumber daya manusia dalam menghasilkan tingkat kinerja pada suatu perusahaan.

Hutapea dan Thoha (2008:28) mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, kemampuan, dan perilaku individu. Pengetahuan (*knowledge*) adalah informasi

yang dimiliki seseorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai bidang yang digelutinya (tertentu), misalnya bahasa komputer.

Pengetahuan karyawan turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, karyawan yang mempunyai pengetahuan yang cukup meningkatkan efisiensi perusahaan. Keterampilan (*skill*) merupakan suatu upaya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada seseorang karyawan dengan baik dan maksimal, misalnya seorang *programer computer*. Disamping pengetahuan dan kemampuan karyawan, hal yang paling perlu diperhatikan adalah sikap perilaku karyawan. Sikap (*attitude*) merupakan pola tingkah laku seseorang karyawan di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan perusahaan. Apabila karyawan mempunyai sifat mendukung pencapaian organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan sebaik-baiknya.

Kompetensi *knowledge, skill, dan attitude* cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan kemauan untuk melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

Peran Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi atau perusahaan mempunyai arti yang sama pentingnya dengan pekerjaan itu sendiri, mengingat pentingnya peran SDM dalam organisasi atau perusahaan, SDM sebagai faktor penentu organisasi atau perusahaan maka kompetensi menjadi aspek yang menentukan keberhasilan organisasi atau perusahaan. Dengan kompetensi yang tinggi yang dimiliki oleh SDM dalam suatu organisasi atau perusahaan tentu hal ini akan menentukan kualitas SDM yang dimiliki yang pada akhirnya akan menentukan kualitas kompetitif perusahaan itu sendiri.

2.3. Motivasi

Perilaku manusia sebenarnya hanyalah cerminan yang paling sederhana motivasi dasar mereka. Agar perilaku manusia sesuai dengan tujuan organisasi, maka harus ada perpaduan antara motivasi akan pemenuhan kebutuhan mereka sendiri dan permintaan organisasi. Perilaku manusia ditimbulkan atau dimulai

dengan adanya motivasi. Menurut Robbins (2007) motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran.

Pengertian motivasi juga datang dari Marihot Tua E. H. (2002) yaitu faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha keras atau lemah.

Pengertian lainnya tentang motivasi dikemukakan oleh Sopiah (2008) dengan definisi sebagai keadaan di mana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu. Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatif lainnya.

Berdasarkan beberapa pengertian motivasi di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi timbul dari diri sendiri untuk mencapai suatu tujuan tertentu dan juga bisa dikarenakan oleh dorongan orang lain. Tetapi motivasi yang paling baik adalah dari diri sendiri karena dilakukan tanpa paksaan dan setiap individu memiliki motivasi yang berbeda untuk mencapai tujuannya.

Beberapa teori motivasi yang dikenal dan dapat diterapkan dalam organisasi akan diuraikan sebagai berikut :

1. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori ini berdasarkan *interview* yang telah dilakukan oleh Herzberg. Penelitian yang dilakukan dengan mewawancarai sejumlah orang. Herzberg tiba pada suatu keyakinan bahwa dua kelompok faktor yang mempengaruhi perilaku adalah :

a. *Hygiene Factor*.

Faktor ini berkaitan dengan konteks kerja dan arti lingkungan kerja bagi individu. Faktor-faktor higienis yang dimaksud adalah kondisi kerja, dasar pembayaran (gaji), kebijakan organisasi, hubungan antar personal, dan kualitas pengawasan.

b. *Satisfier Factor*.

Merupakan faktor pemuas yang dimaksud berhubungan dengan isi kerja dan definisi bagaimana seseorang menikmati atau merasakan pekerjaannya. Faktor yang dimaksud adalah prestasi, pengakuan, tanggung jawab dan kesempatan untuk berkembang.

Menurut teori ini faktor-faktor yang mendorong aspek motivasi adalah keberhasilan, pengakuan, sifat pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seseorang, kesempatan meraih kemajuan, dan pertumbuhan. Sedangkan faktor-faktor *hygiene* yang menonjol adalah kebijaksanaan perusahaan, supervisi, kondisi pekerjaan, upah dan gaji, hubungan dengan rekan kerja sekerja, kehidupan pribadi, hubungan dengan para bawahan, status, dan keamanan.

2. Tiga Jenis Motivasi David McClelland

a. Kebutuhan Akan Prestasi (*n-ACH*)

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.

Kebutuhan ini pada hirarki Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang *relative* tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah.

n-ACH adalah motivasi untuk berprestasi, karena itu karyawan akan berusaha mencapai prestasi tertingginya, pencapaian tujuan tersebut bersifat realistis tetapi menantang, dan kemajuan dalam pekerjaan. Karyawan perlu mendapat umpan balik dari lingkungannya sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasinya tersebut.

b. Kebutuhan Akan Kekuasaan (*n-pow*)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini pada teori Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan.

n-pow adalah motivasi terhadap kekuasaan. Karyawan memiliki motivasi untuk berpengaruh terhadap lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang. Ada juga motivasi untuk peningkatan status dan prestise pribadi.

c. Kebutuhan Untuk Berafiliasi atau Bersahabat (*n-affil*)

Kebutuhan akan afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi. McClelland mengatakan bahwa kebanyakan orang memiliki kombinasi karakteristik tersebut, akibatnya akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja atau mengelola organisasi.

Dalam teorinya McClelland mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang yang tersedia. Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi kebutuhan, kekuasaan, dan kebutuhan afiliasi. Model motivasi ini ditemukan diberbagai lini organisasi, baik staf maupun manajer.

Beberapa karyawan memiliki karakter yang merupakan perpaduan dari model motivasi tersebut.

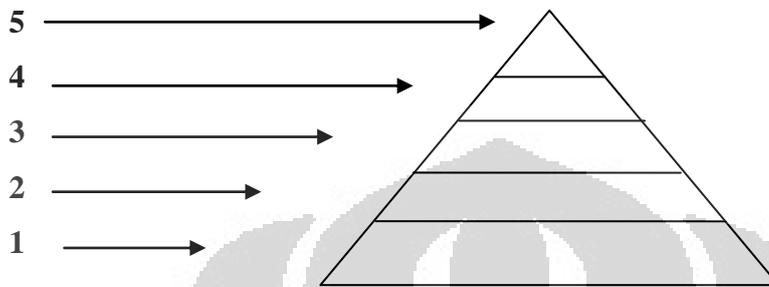
3. Teori Motivasi Kebutuhan Maslow.

Maslow menyatakan bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan (Marihhot Tua E.H., 2002). Hipotesis Maslow mengatakan bahwa lima jenjang kebutuhan yang bersemayam dalam diri manusia terdiri dari :

- 1) Fisiologis, antara lain kebutuhan akan sandang, pangan, papan dan kebutuhan jasmani lain.
- 2) Keamanan, antara lain kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- 3) Sosial, antara lain kasih sayang, rasa saling memiliki, diterima-baik, persahabatan.
- 4) Penghargaan, antara lain mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan diri luar seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian.

- 5) Aktualisasi Diri, merupakan dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

Gambar 2.1
Teori Hierarki Kebutuhan



Sumber : Stephen P. Robbins (2007).

Sedangkan Mitchell, Vance F. Dan Pravin Moudgill (dikutip oleh Fuad Mas'ud, 2004) mengembangkan teori hierarki kebutuhan menjadi :

1. Kebutuhan keamanan
2. Kebutuhan sosial
3. Kebutuhan harga diri
4. Kebutuhan otonomi
5. Kebutuhan aktualisasi diri

2.4 Kompensasi.

Untuk mengelola dan mempertahankan sumberdaya manusia diperlukan suatu sistem kompensasi yang baik. Hal ini sangat penting, karena dengan kompensasi yang baik, maka sumberdaya akan merasa dihargai sesuai dengan apa yang telah diberikan kepada perusahaan dan akan memunculkan perasaan keadilan atas perlakuan sistem kompensasi yang baik.

2.4.1 Pengertian Kompensasi

Pada dasarnya manusia bekerja juga ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Kerja keras dan loyalitas ditunjukkan, diharapkan akan mendapatkan penghargaan dari perusahaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan jalan memberikan kompensasi. Salah satu cara

manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi (Mathis dan Jackson, 2000).

Hani Handoko (1993) menyatakan bahwa kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Kompensasi dapat didefinisikan sebagai bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi (Mutiara S. Panggabean, 2002). Selain itu dalam buku Malayu S.P. Hasibuan (2002) terdapat beberapa pengertian kompensasi dari beberapa tokoh yaitu :

1. Menurut William B. Werther dan Keith Davis kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia.
2. Menurut Andrew F. Sikula kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen.

Pengertian kompensasi juga terdapat pada berbagai literatur yang dikemukakan oleh beberapa pakar, antara lain:

1. Menurut Bejo Siswanto (2003) kompensasi merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan organisasi.
2. Menurut Dessler (1997) kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu.
3. Menurut Hani Handoko (1993) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

2.4.2. Jenis-jenis Kompensasi

Menurut Gary Dessler (dikutip oleh Lies Indriyatni, 2009) kompensasi mempunyai tiga komponen sebagai berikut :

1. Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji, dan intensif atau bonus/komisi.

2. Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.
3. Ganjaran non finansial (*non financial rewards*) seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi.

2.4.2.1. Tujuan Diadakan Pemberian Kompensasi

Menurut Schuler dan Jackson (1999) kompensasi dapat digunakan untuk:

- (1) Menarik orang-orang yang potensial atau berkualitas untuk bergabung dengan perusahaan. Dalam hubungannya dengan upaya rekrutmen, program kompensasi yang baik dapat membantu untuk mendapatkan orang yang potensial atau berkualitas sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Hal ini disebabkan karena orang-orang dengan kualitas yang baik akan merasa tertantang untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu, dengan kompensasi yang dianggap layak dan cukup baik.
- (2) Mempertahankan karyawan yang baik. Jika program kompensasi dirasakan adil secara internal dan kompetitif secara eksternal, maka karyawan yang baik (yang ingin dipertahankan oleh perusahaan) akan merasa puas. Sebaliknya, apabila kompensasi dirasakan tidak adil maka akan menimbulkan rasa kecewa, sehingga karyawan yang baik akan meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu agar dapat mempertahankan karyawan yang baik, maka program kompensasi dibuat sedemikian rupa, sehingga karyawan yang potensial akan merasa dihargai dan bersedia untuk tetap bertahan di perusahaan.
- (3) Meraih keunggulan kompetitif. Adanya program kompensasi yang baik akan memudahkan perusahaan untuk mengetahui apakah besarnya kompensasi masih merupakan biaya yang signifikan untuk menjalankan bisnis dan meraih keunggulan kompetitif. Apabila sudah tidak signifikan lagi, maka perusahaan mungkin akan beralih dengan menggunakan sistem komputer dan mengurangi jumlah tenaga kerjanya atau berpindah ke daerah yang tenaga kerjanya lebih murah.
- (4) Memotivasi karyawan dalam meningkatkan produktivitas atau mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Dengan adanya program kompensasi

yang dirasakan adil, maka karyawan akan merasa puas dan sebagai dampaknya tentunya akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

- (5) Melakukan pembayaran sesuai aturan hukum. Dalam hal ini kompensasi yang diberikan kepada karyawan disesuaikan dengan aturan hukum yang berlaku. Contoh, sesuai peraturan pemerintah patokan minimal pemberian upah yang berlaku saat ini adalah sebesar UMR (upah minimum regional), maka perusahaan harus memberikan kompensasi kepada karyawannya minimum sebesar UMR tersebut.
- (6) Memudahkan sasaran strategis. Suatu perusahaan mungkin ingin menjadi tempat kerja yang menarik, sehingga dapat menarik pelamar-pelamar terbaik. Kompensasi dapat digunakan oleh perusahaan untuk mencapai sasaran ini dan dapat juga dipakai untuk mencapai sasaran strategis lainnya, seperti pertumbuhan yang pesat, kelangsungan hidup dan inovasi.
- (7) Mengokohkan dan menentukan struktur. Sistem kompensasi dapat membantu menentukan struktur organisasi, sehingga berdasarkan hirarki statusnya, maka orang-orang dalam suatu posisi tertentu dapat mempengaruhi orang-orang yang ada di posisi lainnya.

Tujuan dari pemberian kompensasi tersebut saling terkait, artinya apabila pemberian kompensasi tersebut mampu mengundang orang-orang yang potensial untuk bergabung dengan perusahaan dan membuat karyawan yang baik untuk tetap bertahan di perusahaan, serta mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, berarti produktivitas juga akan meningkat dan perusahaan dapat menghasilkan produk dengan harga yang kompetitif, sehingga perusahaan lebih dimungkinkan untuk dapat mencapai sasaran strategisnya yaitu mempertahankan kelangsungan hidup dan mengembangkan usaha.

Apabila perhitungan kompensasi didasarkan pada jabatan atau keterampilan yang *relevan* dengan jabatan, maka perusahaan juga akan memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk menarik, memotivasi dan mempertahankan karyawan yang berpotensi dan mempunyai kinerja tinggi. Di satu pihak kebutuhan perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan mengembangkan usahanya akan tercapai, di pihak lain karyawan juga dapat menikmati hasil berupa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dengan rasa puas. Dengan demikian

kompensasi dapat dipandang sebagai alat untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan kebutuhan karyawan itu sendiri.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2002), tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah:

1. Ikatan Kerja Sama.

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

2.4.2.2. Sistem Kompensasi.

Menurut Gomez-Mejia, et al., (1995); Schuler dan Jackson (1999); serta Luthans (1998), kompensasi total dapat diklasifikasikan dalam tiga komponen utama, yaitu:

Pertama, **kompensasi dasar** yaitu kompensasi yang jumlahnya dan waktu pembayarannya tetap, seperti upah dan gaji. Kedua, **kompensasi variabel** merupakan kompensasi yang jumlahnya bervariasi dan/atau waktu pembayarannya tidak pasti. Kompensasi variabel ini dirancang sebagai penghargaan pada karyawan yang berprestasi baik. Termasuk kompensasi variabel adalah pembayaran insentif pada individu maupun kelompok, *gainsharing*, bonus, pembagian keuntungan (*profit sharing*), rencana kepemilikan saham karyawan (*employee stock-ownership plans*) dan *stock-option plans*.

Ketiga, merupakan komponen terakhir dari kompensasi total adalah **benefit** atau seringkali juga disebut **indirect compensation** (kompensasi tidak langsung). Termasuk dalam komponen ini adalah (1) perlindungan umum, seperti jaminan sosial, pengangguran dan cacat; (2) perlindungan pribadi dalam bentuk pensiun, tabungan, pesangon tambahan dan asuransi; (3) pembayaran saat tidak bekerja seperti pada waktu mengikuti pelatihan, cuti kerja, sakit, saat liburan, dan acara pribadi; (4) tunjangan siklus hidup dalam bentuk bantuan hukum, perawatan orang tua, perawatan anak, program kesehatan, dan konseling.

Dalam kenyataannya, kompensasi yang diberikan oleh suatu perusahaan tidak selalu meliputi semua jenis kompensasi seperti yang telah dijabarkan di atas. Pemberian kompensasi dapat bervariasi, dan biasanya berdasarkan pada pendapat pimpinan dan manajemen perusahaan tentang penting tidaknya suatu bentuk kompensasi harus diberikan kepada karyawan dan disesuaikan pula dengan kemampuan perusahaan yang bersangkutan. Masih banyak perusahaan di sini yang hanya memberikan kompensasi dasar. Sebagian sudah memberikan kompensasi variabel, misalnya bonus dan pembagian keuntungan, namun

perhitungannya masih belum transparan. Untuk kompensasi tidak langsung, biasanya hanya perusahaan-perusahaan yang berskala besar saja yang telah melaksanakan program ini.

Bagi karyawan, kompensasi dalam bentuk riil seperti kompensasi dasar maupun kompensasi variabel adalah penting, sebab dengan kompensasi ini mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Namun demikian, tentunya karyawan juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sesuai dengan penilaiannya terhadap pengorbanan yang telah diberikan kepada kelompoknya maupun kepada perusahaan. Karyawan juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sebanding dengan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan lainnya, yang menurut pendapatnya karyawan lain tersebut mempunyai kemampuan dan kinerja yang sama dengan dirinya. Apabila harapan karyawan mengenai kompensasi yang demikian dapat diwujudkan oleh perusahaan, maka karyawan akan merasa diperlakukan secara adil oleh perusahaan.

Menurut Siagian (1995), rasa keadilan dapat membuat karyawan menjadi puas terhadap kompensasi yang diterimanya. Sebaliknya, pihak perusahaan juga berharap bahwa kepuasan yang dirasakan oleh karyawan akan mampu memotivasi karyawan tersebut untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Apabila hal ini dapat terwujud, sebenarnya bukan hanya tujuan perusahaan yang tercapai, namun kebutuhan karyawan juga akan terpenuhi.

Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah:

1. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan.

2. Sistem Hasil (*Output*)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram.

3. Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya.

2.3.2.3. Faktor-Faktor Dalam Pemberian Kompensasi.

Menurut Veithzal Rivai (2004:363) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi terbagi menjadi dua yaitu :

1. Pengaruh Lingkungan Eksternal pada Kompensasi.

Diantara faktor-faktor yang mempengaruhi upah dan kebijakan kompensasi adalah sesuatu yang berada diluar perusahaan, seperti: pasar tenaga kerja, kondisi ekonomi, peraturan pemerintah, dan serikat pekerja.

a. Pasar Tenaga Kerja.

Pasar tenaga kerja mempengaruhi desain kompensasi dalam dua cara. *Pertama*, tingkat persaingan tenaga kerja sebagian menentukan batas rendah atau *floor* tingkat pembayaran. Jika tingkat pembayaran suatu perusahaan terlalu rendah, tenaga kerja yang memenuhi syarat tidak akan bersedia bekerja diperusahaan itu. *Kedua*, pada saat yang sama, mereka menekan pengusaha untuk mencari alternatif, seperti penyediaan tenaga kerja asing, yang harganya mungkin lebih rendah, atau teknologi yang mengurangi kebutuhan tenaga kerja.

b. Kondisi Ekonomi.

salah satu aspek yang juga mempengaruhi remunerasi (Kompensasi) sebagai salah satu faktor eksternal adalah kondisi-kondisi ekonomi industri, terutama derajat tingkat persaingan, yang mempengaruhi kesanggupan untuk membayar perusahaan itu dengan gaji tinggi.

c. Peraturan Pemerintah .

Pemerintah secara langsung mempengaruhi tingkat kompensasi melalui pengendalian upah dan petunjuk yang melarang peningkatan dalam kompensasi untuk para pekerja tertentu pada waktu tertentu, dan hukum yang menetapkan tingkat tarif upah minimum, gaji, pengaturan jam kerja, dan mencegah diskriminasi. Pemerintah juga melarang perusahaan mempekerjakan pekerja anak-anak dibawah umur (yang telah ditetapkan).

d. Serikat Pekerja.

Pengaruh eksternal penting lain pada suatu program kompensasi adalah serikat kerja. Kehadiran serikat pekerja diperusahaan sektor swasta

diperkirakan meningkat upah 10 sampai 15 persen dan menaikkan tunjangan sekitar 20 sampai 30 persen. Juga, perbedaan upah antara perusahaan yang mempunyai serikat pekerja dengan yang tidak mempunyai serikat pekerja tampak paling besar selama periode resesi dan paling kecil selama periode infansi.

2. Pengaruh Lingkungan Internal pada Kompensasi.

Ada beberapa faktor internal yang mempengaruhi upah: ukuran, umur, anggaran tenaga kerja perusahaan dan siapa yang dilibatkan untuk membuat keputusan upah untuk organisasi.

a. Anggaran Tenaga Kerja

Anggaran tenaga kerja secara normal, identik dengan jumlah uang yang tersedia untuk kompensasi karyawan tahunan. Tiap-tiap unit perusahaan dipengaruhi oleh ukuran anggaran tenaga kerja. Suatu anggaran perusahaan tidak secara normal menyatakan secara tepat jumlah uang yang dialokasikan ke masing-masing karyawan melainkan berapa banyak yang tersedia untuk unit atau divisi.

b. Siapa Yang Membuat Keputusan Kompensasi.

Kita lebih mengetahui siapa yang membuat keputusan kompensasi dibanding sekitar beberapa faktor lain, tetapi masalah ini bukan suatu hal sederhana. Keputusan atas berapa banyak yang harus dibayar, sistem apa yang dipakai, manfaat apa untuk ditawarkan, dan sebagainya, dipengaruhi dari bagian atas hingga dibawah perusahaan.

Menurut Panggabean (2004:81) mengemukakan bahwa tinggi rendahnya kompensasi dipengaruhi oleh faktor :

- a. Penawaran dan permintaan
- b. Serikat pekerja
- c. Kemampuan untuk membayar
- d. Produktivitas
- e. Biaya hidup
- f. Pemerintah

Perlu diperhatikan bahwa tidak setiap perusahaan memberikan bentuk kompensasi seperti yang telah disebutkan diatas kepada karyawannya. Hal ini

tergantung pada kondisi dari perusahaan tersebut. Di satu pihak perusahaan harus dapat memenuhi kebutuhan karyawannya, tetapi dilain pihak perusahaan juga harus memperhitungkan kemampuan perusahaan dalam membiayai karyawan tersebut. Kompensasi ini memerlukan biaya yang tidak sedikit oleh karena itu perlu diperhatikan apakah pemberian kompensasi yang dilakukan dapat memberi manfaat bagi karyawan maupun bagi perusahaan.

2.5. Kinerja Karyawan.

Handoko (2002) mengistilahkan kinerja (*performance*) dengan prestasi kerja yaitu proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Berikut ini adalah beberapa pengertian kinerja oleh beberapa pakar yang dikutip oleh Bambang Guritno dan Waridin (2005) yaitu:

1. Menurut Winardi (1992) kinerja merupakan konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karyawannya berdasar standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.
2. Menurut Gomes (2000) kinerja merupakan catatan terhadap hasil produksi dari sebuah pekerjaan tertentu atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu.
3. Dessler (1997) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau berkinerja lebih tinggi lagi.

Menurut Dessler, penilaian kerja terdiri dari tiga langkah, pertama mendefinisikan pekerjaan berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan sepakat dengan tugas-tugasnya dan standar jabatan. Kedua, menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual atasan dengan standar-standar yang telah ditetapkan, dan ini mencakup beberapa jenis tingkat penilaian. Ketiga, sesi

umpan balik berarti kinerja dan kemajuan atasan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

Effendi (2002) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai peranannya dalam organisasi. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai seseorang baik kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Selain itu kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja, dan motivasi karyawan. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan pekerjaannya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik pula. Pendidikan mempengaruhi kinerja seseorang karena dapat memberikan wawasan yang lebih luas untuk berinisiatif dan berinovasi dan selanjutnya berpengaruh terhadap kinerjanya.

Sopiah (2008) menyatakan lingkungan juga bisa mempengaruhi kinerja seseorang. Situasi lingkungan yang kondusif, misalnya dukungan dari atasan, teman kerja, sarana dan prasarana yang memadai akan menciptakan kenyamanan tersendiri dan akan memacu kinerja yang baik. Sebaliknya, suasana kerja yang tidak nyaman karena sarana dan prasarana yang tidak memadai, tidak adanya dukungan dari atasan, dan banyak terjadi konflik akan memberi dampak negatif yang mengakibatkan kemerosotan pada kinerja seseorang.

Sedangkan kinerja karyawan menurut Henry Simamora (2004) adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting yaitu:

1. Tujuan.

Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel.

2. Ukuran.

Ukuran dibutuhkan untuk mengetahui apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personal memegang peranan penting.

3. Penilaian.

Penilaian kinerja reguler yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel. Tindakan ini akan membuat personel untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai.

Menurut Rita Swietenia (2009) manfaat kinerja pegawai antara lain adalah untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi, untuk menentukan target atau sasaran yang nyata, lalu untuk pertukaran informasi antara tenaga kerja dan manajemen yang berhubungan terhadap masalah-masalah yang berkaitan.

Adapun indikator kinerja karyawan menurut Bambang Guritno dan Waridin (2005) adalah sebagai berikut :

1. Mampu meningkatkan target pekerjaan
2. Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
3. Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan
4. Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan
5. Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan

2.6. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi di tempat kerja. Karyawan menginginkan dan memerlukan umpan balik berkenaan dengan prestasi mereka dan penilai menyediakan kesempatan untuk memberikan waktu kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilai memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja selanjutnya. Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja dengan yang diharapkan darinya (Dessler 2000). Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya. Menurut Dessler (2000) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

1. Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
3. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
4. Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu.
5. Komunikasi, meliputi: hubungan antar karyawan maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

Menurut Handoko (2002) pengukuran kinerja adalah usaha untuk merencanakan dan mengontrol proses pengelolaan pekerjaan sehingga dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan, penilaian prestasi kerja juga merupakan proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu atau untuk memprediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang dalam suatu organisasi.

Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja karyawan selama periode tertentu. Pemikiran tersebut dibandingkan dengan target/sasaran yang telah disepakati bersama. Tentunya dalam penilaian tetap mempertimbangkan berbagai keadaan dan perkembangan yang mempengaruhi kinerja tersebut.

Hani Handoko (2000) menyebutkan bahwa penilaian kinerja terdiri dari 3 kriteria, yaitu :

1. Penilaian berdasarkan hasil yaitu penilaian yang didasarkan adanya target-target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur.
2. Penilaian berdasarkan perilaku yaitu penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.
3. Penilaian berdasarkan *judgement* yaitu penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan ketrampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.

2.7. Kerangka Konseptual.

Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja dan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan adalah melalui kompensasi (Mathis dan Jackson, 2000). Secara sederhana kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan untuk balas jasa kerja mereka.

Simamora (2004) mengatakan bahwa kompensasi dalam bentuk finansial adalah penting bagi karyawan, sebab dengan kompensasi ini mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Namun demikian, tentunya pegawai juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan dalam bentuk non finansial juga sangat penting bagi pegawai terutama untuk pengembangan karir mereka.

Hasil penelitian Yukl dan Latham, 1975 ; Latham dan Pursell, 1976 ; Yukl, Wexley dan Seymor, 1972 (dikutip oleh Wexley dan Yukl, 1988) menunjukkan bahwa insentif upah/gaji tidak memberikan hasil yang konsisten terhadap kinerja karyawan. Menurut Prawiro Sentono, 1999 kinerja karyawan akan baik bila digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian.

Dewasa ini, salah satu dari penjelasan yang paling diterima secara luas mengenai remunerasi dapat memotivasi kinerja karyawan adalah teori pengharapan (ekspektasi) dari Victor Vroom. Teori ini berargumen bahwa kekuatan dari kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu bergantung pada kekuatan pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh output tertentu dan tergantung pada daya tarik output itu bagi individu tersebut. Dalam istilah yang lebih praktis, teori pengharapan mengatakan karyawan dimotivasi untuk melakukan upaya lebih keras bila ia meyakini upaya itu akan menghasilkan penilaian kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, teori tersebut berfokus pada 3 hubungan, yaitu :

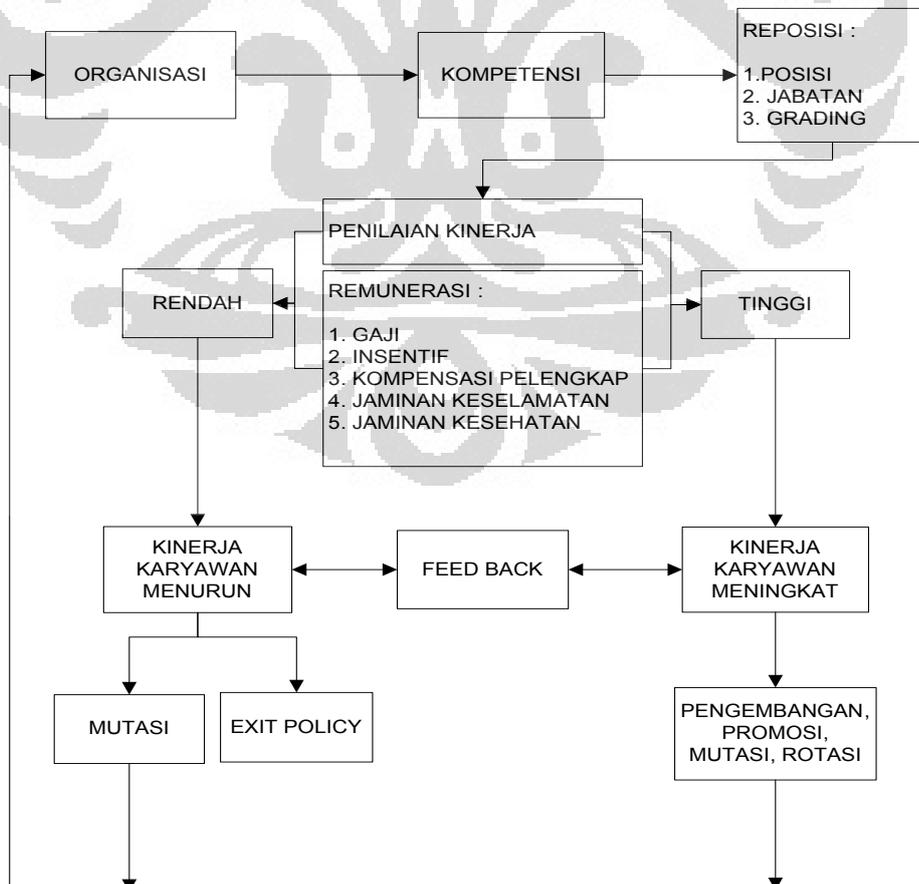
1. Hubungan upaya – kinerja. Probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerja
2. Hubungan kinerja – imbalan. Sampai sejauh mana individu itu meyakini bahwa berkinerja pada tingkat tertentu akan mendorong tercapainya output yang diinginkan.

3. Hubungan imbalan – sasaran pribadi. Sampai sejauh mana imbalan-imbalan organisasi memenuhi sasaran atau kebutuhan pribadi individu serta potensi daya tarik imbalan tersebut bagi individu tersebut.

Hasibuan (2002) mengatakan bahwa salah satu tujuan pemberian kompensasi adalah motivasi. Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya. Menurut Robbins (2007) motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran. Sehingga apabila seorang karyawan menganggap bahwa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan yang karyawan harapkan, maka akan dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Dari uraian di atas maka kerangka konseptual penelitian ini dapat digambarkan melalui model di bawah ini.

Gambar 2.2
MODEL PENELITIAN
REMUNERASI BERBASIS KINERJA KARYAWAN



Data diolah Tahun 2011
Sumber : Bank Indonesia Tahun 2012

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini akan membahas mengenai metode penelitian yang mencakup pendekatan penelitian, jenis penelitian, teknik pengambilan data, identifikasi *variable* analisis data dan batasan penelitian.

3.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian kualitatif digunakan untuk mengetahui bagaimana sistem kompensasi (remunerasi) berbasis kinerja pegawai di Bank Indonesia sesuai dengan butir-butir rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian. Karena dengan pendekatan ini data yang didapat akan lebih lengkap, lebih mendalam, kredibel, dan bermakna sehingga tujuan penelitian dapat tercapai. Pendekatan kualitatif juga dipilih karena pendekatan kualitatif dapat memberi rincian yang kompleks tentang fenomena yang sulit diungkapkan oleh kuantitatif (Strauss & Juliet Corbin: 2003 : 5). Selain itu pendekatan ini juga dipilih karena memiliki karakteristik yang sama dengan ciri-ciri penelitian kualitatif sebagaimana dikemukakan oleh Danim (2000 : 187), yaitu: Penelitian kualitatif bersifat deskriptif, di mana data yang dikumpulkan berbentuk kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka. Kalaupun ada angka-angka, sifatnya hanya sebagai penunjang. Data yang diperoleh meliputi transkrip *interview* catatan lapangan, foto, dokumen, dan lain-lain. Penelitian kualitatif cenderung menggunakan pendekatan induktif. Abstraksi-abstraksi disusun oleh peneliti kebijakan atas dasar data yang telah terkumpul dan dikelompokkan bersama-sama melalui pengumpulan data selama kerja lapangan di lokasi penelitian.

Pemilihan penelitian dengan pendekatan kualitatif juga tidak terlepas dari masalah yang diteliti yaitu kajian sistem remunerasi yang terkait dengan kinerja pegawai di Bank Indonesia. Prinsip-prinsip sistem remunerasi dan kinerja pegawai pada hakekatnya lebih bersifat kualitatif, sehingga lebih mudah pengukurannya dengan menggunakan pendekatan kualitatif.

Penelitian ini termasuk dalam penelitian *post positivism*. *Post positivism* mengangap bahwa “fakta” itu sejauh menyangkut masyarakat dan manusia bukan hanya realitas yang ada sekarang, melainkan juga punya hubungan dengan masa lampau dan masa yang akan datang. Menurut F. Budi Hardiman masa lalu dan masa depan membentuk fakta itu untuk hadir pada keadaan sekarang. Artinya, terdapat proses pembentukan realitas yang telah dimulai sejak masa lampau, sedang berlangsung, dan menuju kemasa depan yang tertentu (Hardiman 2003; 17).

3.2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan ini adalah *Deskriptive Analysis*. Tujuan penelitian ini menurut Umar (2004 ; 2) untuk mendeskripsikan hal-hal yang ditanyakan dalam penelitian, seperti: siapa, yang mana, kapan, dan dimana. Studi dengan *Deskriptive Analysis* dapat dilakukan secara sederhana ataupun rumit. Peneliti dituntut untuk melakukan penelitian dengan standar yang layak, baik dalam perencanaan maupun pelaksanaannya

3.3. Pengumpulan Data

Dalam melakukan penelitian ini, penulis akan mengumpulkan data dari dua sumber, yaitu :

1. Sumber Primer.

Yaitu data yang berasal dari sumber informasi. Sumber data ini diperoleh dengan teknik wawancara mendalam (*in depth interview*) untuk mendapatkan informasi yang lebih objektif terhadap permasalahan dan observasi lapangan oleh peneliti. Wawancara untuk memperoleh data dan informasi yang lebih mendalam dan detil dilakukan kepada sumber-sumber informasi sebagaimana diuraikan di atas. Untuk melakukan wawancara mendalam, peneliti menggunakan pedoman wawancara sebagai acuan untuk mendapatkan informasi yang relevan mengenai objek penelitian.

Observasi partisipatif dilakukan dengan keterlibatan peneliti dalam lingkungan objek penelitian, hal ini dapat dilakukan karena peneliti bekerja sebagai karyawan Bank Indonesia. Adapun data yang dihasilkan dari hasil observasi tersebut data kinerja karyawan Bank Indonesia, indikator kinerja karyawan dan data lainnya yang berhubungan dengan penelitian tersebut.

Data yang dihasilkan dari data primer, yaitu :

- Jumlah pegawai Bank Indonesia.
- Data kinerja pegawai Bank Indonesia.
- Penetapan Indikator Kinerja Bank Indonesia.
- Statistik Kinerja pegawai

2. Sumber Sekunder.

Sumber yang tidak langsung memberikan data kepada penulis, sumber ini diperoleh dari studi atas buku-buku, dokumen, dan literatur yang berkaitan dengan fokus penelitian.

- Data Permasalahan remunerasi di Indonesia.
- Data Pertumbuhan Pegawai di Indonesia.
- Besaran gaji di Indonesia.

Data primer dan sekunder tersebut dapat diuraikan pada tabel di bawah ini;

Tabel 3.1

Data Primer dan Sekunder Penelitian

No.	Indikator Pengamatan	Jenis data	Sumber	Teknik Pengumpulan Data
1	Indikator Remunerasi	Sekunder	Dokumen	Studi Dokumen
2	Indikator Kinerja	Sekunder	Dokumen	Studi Dokumen
3	Data Pegawai	Sekunder	Dokumen	Studi Dokumen
4	Indikator keadilan	Primer	Informan	Wawancara
5	Kesamaan Perlakuan	Primer	Informan	Wawancara
6	Usulan Pengukuran Kinerja	Primer	Informan	Wawancara

Sumber : Penulis di olah tahun 2012

a. Pengolahan Data.

Dalam pengumpulan data dengan teknik wawancara mendalam (*in depth interview*) ini dipergunakan alat perekam berupa *MP3 Player*. Berdasarkan hasil rekaman tersebut kemudian dibuatkan transkrip wawancara sesuai hasil rekaman tersebut. Peneliti menampilkan kutipan dari hasil wawancara tersebut yang berkaitan langsung dengan topik penelitian yang perlu dikonfirmasi. Transkrip wawancara tersebut dapat dilihat dalam lampiran penelitian ini. Adapun wawancara tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.1. Informan

NO	NARASUMBER	JABATAN	INFORMAN	FOKUS PENELITIAN
1	Pembuat Kebijakan/ Pihak Manajemen	Kepala Bagian s.d. Deputi Direktur SDM	Mohd.Dadi Aryadi, Hatief Hadi Kusumo, Achris Sanwari, Tongam Tobing	Urgensi remunerasi terhadap peningkatan kinerja pegawai
2	Pelaksana Kebijakan	Kepala Seksi s.d. Kepala Bagian Pelaksanaan dan Pemeliharaan dan Pemenuhan SDM Bank Indonesia (Bagian P3SD)	Horas Tarihorang, Lidya Anggun, Edhi Rahmanto, Abdul Aziz	Kendala-kendala dalam Implementasi kebijakan remunerasi dan Kinerja
3	Auditor Bank Indonesia	Tim Auditor	Budiman Anwar, Ika Mustikawati	Temuan-temuan implementasi remunserasi yang kurang sesuai dengan kebijakan dan Kinerja
4	Serikat Pekerja Bank Indonesia/karyawan di luar Pegawai SDM	Ikatan Pegawai Bank Indonesia, Staf Anggota Dewan Gubernur	Yang Achmad Rizal, Badriyah, Isa Ansyori	Pendapat dan pandangan pegawai mengenai system remunerasi dan kinerja

Sumber : diolah 2012

b. Analisis Data.

Analisis data kualitatif adalah analisis yang dilakukan terhadap data-data non-angka seperti hasil wawancara atau catatan laporan bacaan dari buku-buku, artikel, dan termasuk non tulisan seperti foto, gambar atau film, dengan tujuan mencari suatu pola umum dalam bentuk diskripsi kata-kata

(Irawan : 2004 : 99). Mengacu kepada analisa data kualitatif yang dikemukakan oleh Neuman (2003 : 448-449), maka analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif dengan metode *narrative* dengan ciri salah satunya menyajikan informasi secara lengkap dan jelas dalam menunjukkan proses atau peristiwa yang spesifik. Metode ini memiliki kemampuan untuk menangkap suatu permasalahan dengan kompleksitas tinggi dan menyampaikan suatu pemahaman bagaimana suatu peristiwa atau faktor saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya.

Analisis data pada penelitian kajian sistem remunerasi yang terkait dengan kinerja pegawai di Bank Indonesia ini, peneliti berusaha mengkajinya berdasarkan landasan teori yang ada dan menyajikan realitas pelaksanaan atas sistem remunerasi berbasis kinerja pegawai tersebut, dengan cakupan sebagai berikut :

- Indikator apa yang digunakan dalam sistem kompensasi berbasis kinerja pegawai di Bank Indonesia.
- Apakah implementasi kebijakan sistem remunerasi (kompensasi) berbasis kinerja pegawai di Bank Indonesia menemui permasalahan.
- Apakah implementasi kebijakan sistem remunerasi (kompensasi) telah memenuhi kriteria- kriteria keadilan dan kesetaraan sebagaimana diuraikan dalam landasan teori di atas.

3.4. Informan

Nara sumber /informan dalam penelitian ini disesuaikan dengan fokus dan tujuan penelitian. Dalam penelitian kualitatif ini menggunakan narasumber atau informan kunci sebagai sumber data yang dipilih sesuai kebutuhan dan dengan pertimbangan tertentu sesuai dengan kegunaan. Pengambilan narasumber–narasumber di atas, setidaknya dapat memenuhi kriteria narasumber atau informan yang ideal.

3.5. Penentuan Lokasi dan Objek Penelitian

- Lokasi yang diteliti adalah Bank Indonesia yang berada di Jakarta.
- Tahun penelitian sejak remunerasi berbasis kinerja dilaksanakan yaitu tahun 2009 sampai dengan 2011
- Cakupan penelitian adalah seluruh pegawai yang tercatat di Bank Indonesia dan hasil Kinerja Pegawai selama tahun 2009 s.d 2011

3.6. Batasan Cakupan Penelitian

Penelitian ini membatasi terhadap sistem remunerasi yang terkait dengan kinerja pegawai di Bank Indonesia bertujuan untuk mengetahui apakah kebijakan tersebut sejalan dengan mekanisme remunerasi (kompensasi) secara umum dan untuk mengetahui apakah pelaksanaan sistem remunerasi (kompensasi) yang berbasis kinerja pegawai menemui permasalahan dalam implementasinya.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab IV (empat) di bawah akan terbagi menjadi 2 (dua) sub bab, adapun sub bab yang pertama membahas mengenai gambaran umum dari objek yang diteliti yaitu Bank Indonesia. Adapun yang dibahas mencakup sekilas tentang Bank Indonesia, visi dan misi Bank Indonesia, tujuan dan tugas Bank Indonesia, struktur organisasi dan SDM Bank Indonesia serta remunerasi berbasis kinerja di Bank Indonesia.

Pada sub bab selanjutnya akan terdiri dari tiga sub bab. Sub bab yang pertama akan menganalisis dan menjelaskan sistem penilaian kinerja pegawai di Bank Indonesia. Sub bab yang kedua akan menjelaskan sistem kompensasi (remunerasi) berbasis kinerja di Bank Indonesia dan terakhir sub bab yang ketiga akan menganalisis dan menjelaskan permasalahan-permasalahan apa yang dihadapi oleh Bank Indonesia dalam menerapkan sistem kompensasi (remunerasi) berbasis kinerja.

4.1. Deskripsi Objek Penelitian.

Bank Indonesia adalah Bank Sentral Republik Indonesia yang didirikan berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2009 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2008 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia menjadi Undang-Undang. Bank Indonesia berkantor pusat di Jalan M.H. Thamrin Nomor 2 Jakarta, memiliki 41 Kantor Bank Indonesia yang tersebar di seluruh wilayah Republik Indonesia dan empat Kantor Perwakilan Bank Indonesia di luar negeri dengan jumlah pegawai sebanyak 5.515 pegawai.

Babak baru dalam sejarah Bank Indonesia sebagai Bank Sentral yang independen dimulai ketika sebuah undang-undang baru, yaitu Undang Undang Nomor. 23/1999 tentang Bank Indonesia, dinyatakan berlaku pada tanggal 17 Mei 1999. Undang-undang ini memberikan status dan kedudukan sebagai suatu

lembaga negara independen dan bebas dari campur tangan pemerintah ataupun pihak lainnya.

Sebagai suatu lembaga negara yang independen, Bank Indonesia mempunyai otonomi penuh dalam merumuskan dan melaksanakan setiap tugas dan wewenangnya sebagaimana ditentukan dalam undang-undang tersebut. Pihak luar tidak dibenarkan mencampuri pelaksanaan tugas Bank Indonesia, dan Bank Indonesia juga berkewajiban untuk menolak atau mengabaikan intervensi dalam bentuk apapun dari pihak manapun juga. Untuk lebih menjamin independensi tersebut, undang-undang ini telah memberikan kedudukan khusus kepada Bank Indonesia dalam struktur ketatanegaraan Republik Indonesia. Sebagai Lembaga Negara yang independen kedudukan Bank Indonesia tidak sejajar dengan Lembaga Tinggi Negara. Disamping itu, kedudukan Bank Indonesia juga tidak sama dengan Departemen, karena kedudukan Bank Indonesia berada diluar Pemerintah. Status dan kedudukan yang khusus tersebut diperlukan agar Bank Indonesia dapat melaksanakan peran dan fungsinya sebagai otoritas moneter secara lebih efektif dan efisien.

Status Bank Indonesia baik sebagai badan hukum publik maupun badan hukum perdata ditetapkan dengan undang-undang. Sebagai badan hukum publik Bank Indonesia berwenang menetapkan peraturan-peraturan hukum yang merupakan pelaksanaan dari undang-undang yang mengikat seluruh masyarakat luas sesuai dengan tugas dan wewenangnya. Sebagai badan hukum perdata, Bank Indonesia dapat bertindak untuk dan atas nama sendiri di dalam maupun di luar pengadilan.

Bank Indonesia dalam kapasitasnya sebagai bank sentral mempunyai satu tujuan tunggal, yaitu mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah. Kestabilan nilai rupiah ini mengandung dua aspek, yaitu kestabilan nilai mata uang terhadap barang dan jasa, serta kestabilan terhadap mata uang negara lain. Aspek pertama tercermin pada perkembangan laju inflasi, sementara aspek kedua tercermin pada perkembangan nilai tukar rupiah terhadap mata uang negara lain. Perumusan tujuan tunggal ini dimaksudkan untuk memperjelas sasaran yang harus dicapai Bank Indonesia serta batas-batas tanggung jawabnya. Dengan demikian, tercapai atau tidaknya tujuan Bank Indonesia ini kelak akan dapat diukur dengan mudah..

Misi dan Visi yang telah dicanangkan oleh Bank Indonesia yaitu;

a. Misi Bank Indonesia :

- Pernyataan yang menggambarkan tujuan, tugas dan wewenang Bank Indonesia sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang tentang Bank Indonesia;
- Mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah melalui pemeliharaan kestabilan moneter dan sistem keuangan untuk
- Mendukung pembangunan nasional yang berkesinambungan

b. Visi Bank Indonesia :

- Menggambarkan arah Organisasi Bank Indonesia dalam jangka panjang untuk memenuhi harapan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*);
- Menjadi bank sentral yang kredibel secara nasional maupun internasional melalui penguatan nilai-nilai strategis serta pencapaian inflasi yang rendah dan stabil.

Untuk mencapai tujuan tersebut Bank Indonesia didukung oleh tiga pilar yang merupakan tiga bidang tugasnya. Ketiga bidang tugas ini adalah :

- a. Menetapkan dan melaksanakan kebijakan moneter;
- b. Mengatur dan menjaga kelancaran sistem pembayaran;
- c. Mengatur dan mengawasi perbankan di Indonesia.

Ketiganya perlu diintegrasikan agar tujuan mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah dapat dicapai secara efektif dan efisien. BI juga menjadi satu-satunya lembaga yang memiliki hak untuk mengedarkan uang di Indonesia. Dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya BI dipimpin oleh Dewan Gubernur.

4.1.1. Organisasi Bank Indonesia

Upaya untuk mendukung tiga pilar yang merupakan tiga bidang tugas Bank Indonesia serta mempertajam misi dan visi organisasi Bank Indonesia agar tercapai tujuan utama yaitu mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah, pembentukan organisasi Bank Indonesia harus memenuhi unsur-unsur sebagai berikut :

1. *Objective* : Fungsi mengacu pada Misi, Visi, dan Sasaran Strategis organisasi.

2. *Alignment* : Proses kerja yang selaras dan terintegrasi dengan sasaran lembaga (*vertical & horizontal alignment*) dan memperhatikan kepentingan *stakeholders* disertai akses informasi dan SDM.
3. *Outcome Oriented* : Pelaksanaan tugas dan penggunaan sumber daya yang mendorong peningkatan kontribusi (*value-added*) bagi pencapaian sasaran dan strategi organisasi.
4. *Governance* : Terwujudnya *check & balance* melalui pendelegasian secara jelas tugas, wewenang dan tanggung jawab (*accountability & responsibility*) setiap satuan/unit kerja serta pemisahan antara unit perumusan kebijakan dengan pelaksana kebijakan.
5. *Span of control* : Rentang kendali pengawasan didasarkan pada keseimbangan beban tugas yang menjamin responsivitas pengambilan keputusan.
6. *Job similarity* : Pengelompokkan tugas berdasarkan atas dasar kesamaan sifat/rumpun tugas.
7. *Sustainability* : Pengembangan organisasi yang dapat menjaga kesinambungan kinerja organisasi dan individu melalui peningkatan kualitas outcome, inovasi, kultur dan prestasi individu.

Berdasarkan ke tujuh prinsip tersebut, maka terbentuklah organisasi Bank Indonesia di Kantor Pusat, Kantor Bank Indonesia dan Kantor Perwakilan di luar negeri sebagai berikut :

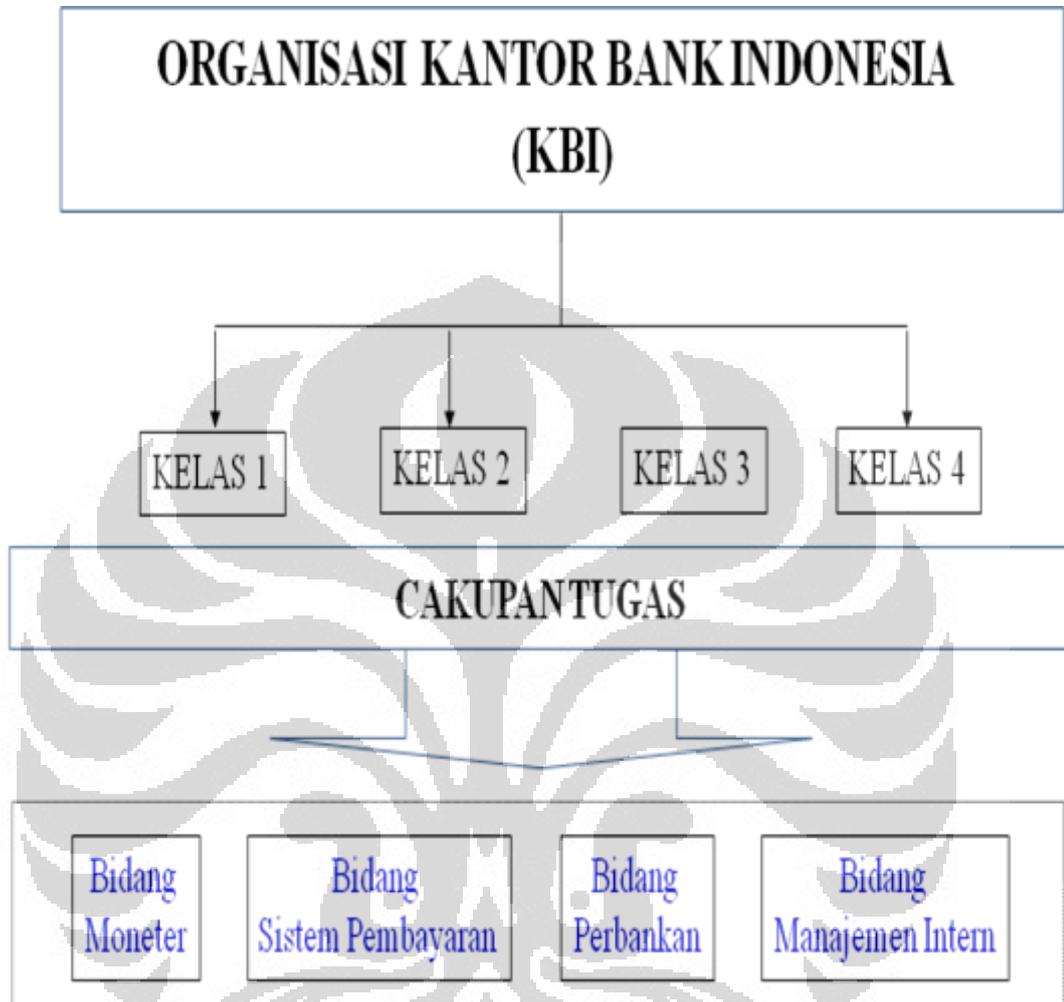
Gambar 4.1.

STRUKTUR ORGANISASI KANTOR PUSAT BI



Sumber : Bank Indonesia Tahun 2011.

Gambar 4.2.
Struktur Organisasi Kantor Bank Indonesia



Sumber : Bank Indonesia Tahun 2011

4.1.2. Pengelolaan Sumber Daya Manusia Bank Indonesia

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang paling menentukan sukses tidaknya suatu organisasi. Berbeda dengan sumber daya organisasi lainnya, sumber daya manusia merupakan faktor produksi yang memiliki mempunyai pengaruh yang dominan terhadap faktor produksi yang lain. Setiap perusahaan maupun organisasi selalu ingin karyawannya memiliki kinerja yang baik.

Perusahaan mengoperasikan usahanya dengan cara mengkombinasikan antara sumber daya-sumber daya yang ada, untuk menghasilkan produk dan jasa yang dapat dipasarkan dan dapat mencapai tujuan sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan. Sumber daya tersebut bisa berupa modal, manusia, mesin. Apabila sumber daya-sumber daya dapat dikelola dengan baik maka akan dapat mempermudah perusahaan tersebut untuk mencapai tujuannya. Asset yang paling penting yang harus dimiliki perusahaan, dan sangat diperhatikan oleh manajemen adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia selalu ada dalam organisasi dan sangat penting peranannya dalam menentukan tercapai tidaknya suatu tujuan perusahaan. Sumber daya manusia dapat mempengaruhi efisiensi dan efektifitas perusahaan, sekaligus merancang dan memproduksi barang dan jasa, mengawasi kualitasnya, memasarkan produk, mengalokasikan sumberdaya yang ada, menentukan tujuan perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang paling menentukan sukses tidaknya suatu organisasi. Berbeda dengan sumber daya organisasi lainnya, sumber daya manusia merupakan faktor produksi yang memiliki mempunyai pengaruh yang dominan terhadap faktor produksi yang lain. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan baik demi kelangsungan hidup dan kemajuan organisasi. Dengan demikian keberhasilan dalam proses operasional organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah karyawan.

Kontribusi karyawan bagi organisasi sangat dominan, karena karyawan adalah penghasil kerja bagi organisasi. Hal ini berarti adalah setiap pekerjaan dalam organisasi selalu dilaksanakan oleh karyawan. Berhasil tidaknya suatu organisasi ditentukan oleh unsur manusia yang melakukan pekerjaan sehingga perlu adanya balas jasa terhadap karyawan sesuai dengan sifat dan keadaannya. Seorang karyawan perlu diperlakukan dengan baik agar karyawan tetap bersemangat dalam bekerja. Pimpinan organisasi dituntut untuk memperlakukan karyawan dengan baik dan memandang mereka sebagai manusia yang mempunyai kebutuhan baik materi maupun non materi. Pimpinan organisasi juga perlu mengetahui, menyadari dan berusaha memenuhi kebutuhan karyawannya, sehingga karyawan dapat bekerja sesuai dengan harapan organisasi.

Karyawan sebagai motor penggerak organisasi dituntut untuk bekerja dengan lebih bersemangat agar mampu menghadapi persaingan, dan dapat mempertahankan keberadaan organisasi. Menurut Hasibuan (1999) dikutip dari jurnal Didit Darmawan, 2000 organisasi bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, namun yang lebih penting adalah mereka bersedia bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan, kecakapan, dan keterampilan karyawan tidak ada artinya bagi organisasi jika mereka tidak mau bekerja keras dengan menggunakan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan yang dimilikinya. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa semangat kerja karyawan sangat penting dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi.

Pengukuran tingkat prestasi kerja dapat dilakukan dengan terlebih dahulu mengukur semangat kerja. Bila karyawan memiliki semangat yang rendah, maka tingkat prestasi kerjanya pun akan rendah/turun. Namun sebaliknya meningkatnya semangat kerja akan menambah kesetiaan karyawan kepada organisasi untuk tetap mengabdikan dirinya kepada organisasi. Dengan kata lain karyawan tidak akan memiliki niat untuk berpindah kerja. Hubungan semangat kerja dengan prestasi kerja pada dasarnya terdapat hubungan yang erat, hal ini sesuai dengan keinginan karyawan dan organisasi, karena dengan semangat kerja karyawan dapat mempengaruhi prestasi kerja. Dengan demikian kesetiaan karyawan dalam melaksanakan tugasnya tetap berjalan dengan baik, dan juga akan meningkatkan prestasi kerja.

Menyadari pentingnya sumber daya manusia bagi kelangsungan hidup dan kemajuan perusahaan, maka perusahaan harus memberikan perhatian khusus pada faktor produksi ini dan sudah sewajarnya pemilik perusahaan memandang sumber daya manusia lebih dari sekedar asset perusahaan tetapi sebagai mitra dalam berusaha. Sebagai mitra dalam berusaha, sumber daya khususnya karyawan di perusahaan itu sendiri, maka perusahaan harus bersikap adil terhadap apa yang telah diberikan sumber daya manusia untuk perusahaan, karena setiap karyawan berhak mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari pimpinannya sebagai timbal balik atas jasa yang diberikannya, sehingga dapat mendorong para karyawan untuk lebih termotivasi dalam bekerja. Untuk mendorong semangat

kerja karyawan diperlukan adanya hubungan kerja karyawan yang saling menguntungkan antara perusahaan dan karyawan. Karyawan memberikan prestasi kerja yang baik untuk kemajuan perusahaan, sedangkan perusahaan memberikan motivasi, kesempatan yang sama setiap karyawan untuk berkembang, dan pemberian remunerasi yang sesuai atas prestasi kerja yang telah diberikan karyawan terhadap perusahaan.

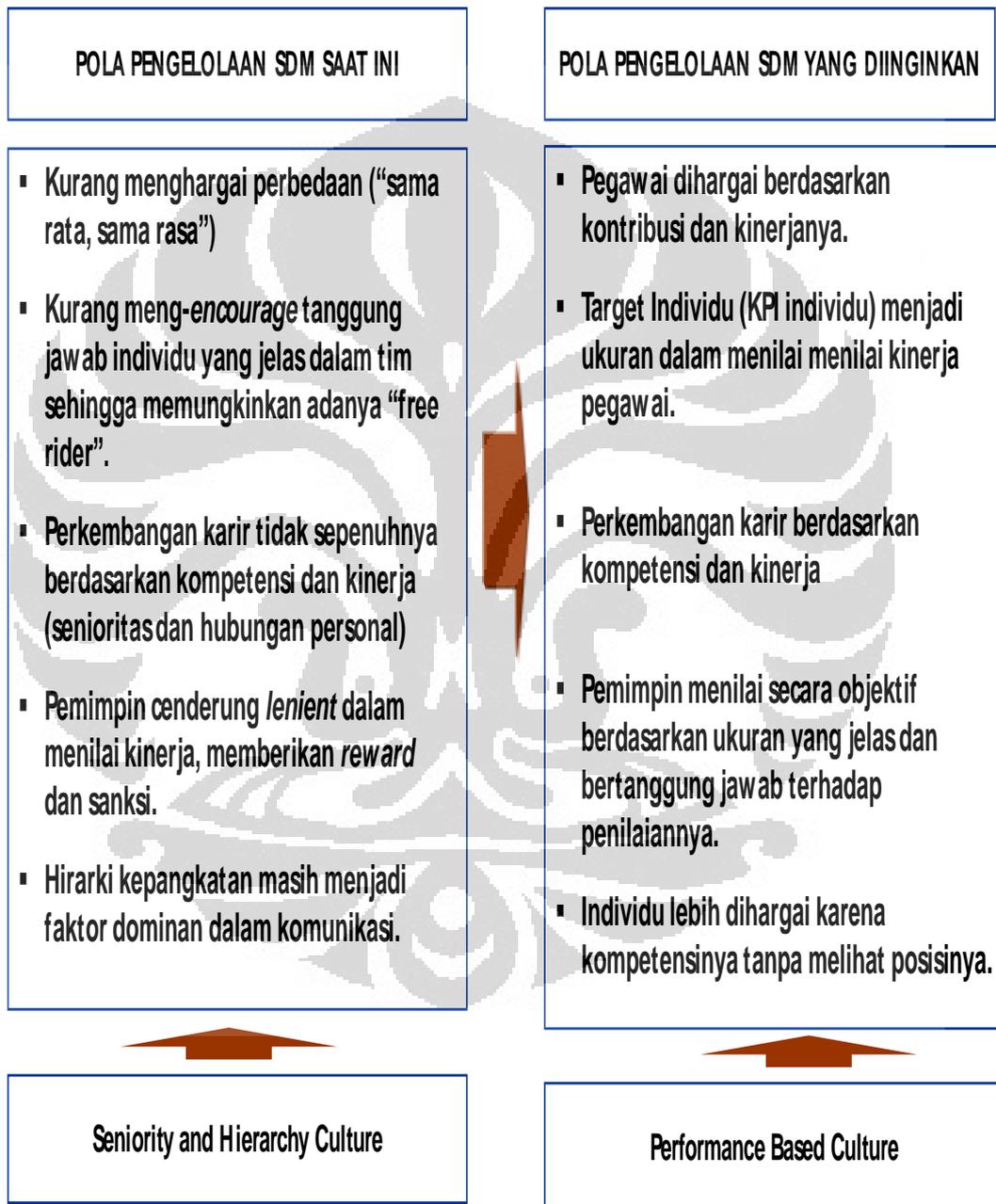
Bank Indonesia dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dan dalam rangka mendukung keberhasilan dengan target yang ditetapkan, Dewan Gubernur Bank Indonesia telah mencanangkan gerakan penyempurnaan organisasi dan peningkatan kualitas SDM melalui program budaya berbasis kinerja atau *Performance Based Culture (PBC)*.

PBC merupakan respon Bank Indonesia terhadap tuntutan masyarakat terutama para *stakeholder* Bank Indonesia agar Bank Indonesia mampu meningkatkan perannya sebagai pilar penting untuk mendukung pembangunan ekonomi yang berkesinambungan di bidang ekonomi moneter, perbankan, dan sistem pembayaran. Secara lebih spesifik, program PBC bertujuan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kualitas kebijakan dan pelayanan jasa bank sentral. Untuk mendukung tujuan tersebut, perlu dilakukan penyempurnaan organisasi dan sistem MSDM Bank Indonesia yang lebih menekankan kepada semangat diferensiasi dan kontribusi pegawai. Terutama dalam hal penerapan grading jabatan, penyempurnaan penilaian kinerja, penyempurnaan remunerasi, dan talent management.

Pengelolaan sumber daya manusia yang ada di Bank Indonesia telah mengalami perubahan pengelolaan dan pengembangan yang berbasis kinerja. Adapun gambaran pengelolaan sumberdaya manusia di Bank Indonesia dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.1
 Pengelolaan SDM BI

Perubahan Paradigma Pengelolaan SDM



Sumber: Bank Indonesia 2011

Tabel 4.2

**INDIKATOR PERFORMANCE BASED CULTURE
DALAM RENTANG WAKTU PELAKSANAAN**

INDIKATOR	SD. TAHUN 2008 (Sebelum Pelaksanaan)	THN 2008 S.D. SAAT INI (Target Pelaksanaan)
Kejelasan Misi, Visi dan Values	Masih bias	Fokus pada single target
Goals and Objective focus on result	Tidak Fokus pada target	Fokus pada Target
Performance measure and target	Belum ada	tergambar dalam time frame yang jelas
Strategies to achieve target	Belum memiliki kejelasan pencapaian strategi	Setiap Satker memiliki kejelasan strategi pencapaian target
Recognition and reward system that reinforces the importance of good performance	Belum jelas	Kejelasan rules dan sistemnya (sudah dilaksanakan)
Turn over dan absensi pegawai	Tinggi	rendah
Pimpinan satker melakukan pemantauan regular terhadap pencapaian target	Belum tertata mekanismenya	Mekanisme yang jelas melalui RKI dan IKI
Iklm kerja yang memacu pegawai untuk berinovasi	Belum tercipta	tercipta
Alignment target antara target organisasi, satuan kerja, tim dan individu	Masih tumpang tindih	Sudah Alignment
KPI individu yang terukur	Sistem belum belum terukur	Sistem sudah terukur
Training and development sebagai suatu investasi bukan biaya	Masih merupakan biaya (belum terarah pada pengembangan kompetensi)	Sudah merupakan investasi (diarahkan pada pengembangan kompetensi)

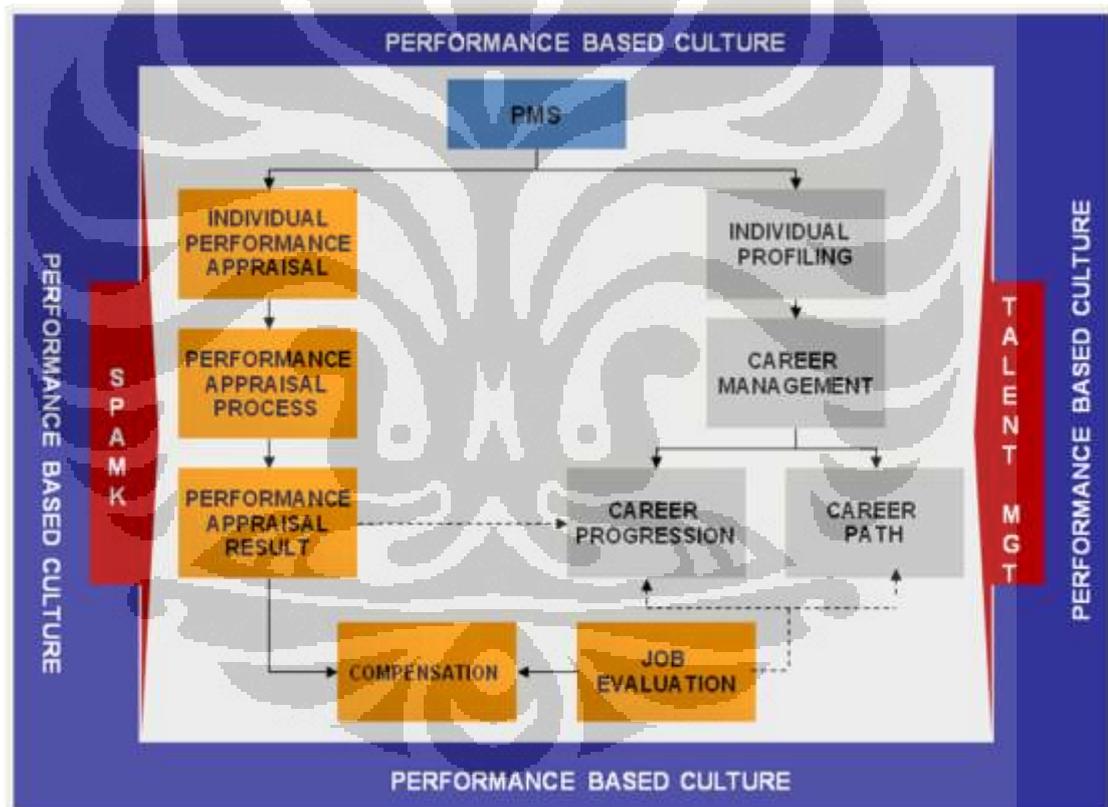
Sumber : Bank Indonesia 2011

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa perubahan paradigma pengelolaan sumberdaya manusia di Bank Indonesia telah mengalami perubahan yang sangat mendasar dibandingkan dengan masa sebelumnya. Kompetensi, tugas, tanggungjawab dan kreativitas karyawan akan benar-benar mempengaruhinya

dalam pengukuran kinerja individu karyawan tersebut. Penilaian karyawan bukan lagi menjadi subjektivitas atasan atau pimpinan. Keadilan bukan berarti sama rasa sama rasa melainkan karyawan yang memiliki kinerja baik atau tinggi akan menerima remunerasi yang tinggi begitu pula sebaliknya apabila kinerja karyawan tersebut rendah maka remunerasi yang diterimanyapun rendah.

Menuju pengelolaan SDM yang diinginkan (*Performance Based Culture*) diperlukan *Performance Management System* yang terintegrasi antara kinerja dan kompetensi dengan dukungan sistem kompensasi dan hasil *Job Evaluasi*. Adapun sistem yang baik dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 4.3
Performance Management System Bank Indonesia



Sumber : Bank Indonesia Tahun 2011

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa *performance management system* di Bank Indonesia telah membuat suatu tahapan dan pengukuran serta hasil akhir dalam memberikan remunerasi terhadap seorang karyawan. Remunerasi yang

diberikan merupakan dari suatu hasil penilaian yang komprehensif, sehingga menghasilkan keputusan yang adil dan realistis.

Bank Indonesia dalam melaksanakan *performance management system*, melakukan penguatan organisasi dan sumberdaya manusia, yaitu :

- a. Penguatan Organisasi yang terdiri dari :
 - Evaluasi jabatan untuk menentukan nilai setiap jabatan
 - Penerapan Sistem Grading untuk setiap jabatan
 - Penempatan Pegawai sesuai dengan kompetensinya dan nilai jabatannya (Reposisi)
- b. Penguatan MSDM yang terdiri dari :
 - Penyempurnaan Sistem Kompensasi untuk mendukung PBC
 - Penyempurnaan sistem penilaian kinerja pegawai
 - Implementasi Sistem *Exit Policy*
 - Manajemen Karir Pegawai (*Career Path and Career Progression*)

4.2. Sistem Remunerasi Berbasis Kinerja Pegawai Bank Indonesia.

Sistem remunerasi berbasis kinerja pegawai di Bank Indonesia tidak terlepas dari arah strategis Bank Indonesia. Sistem tersebut merupakan suatu sistem yang telah mengalami perubahan dibandingkan dengan sistem remunerasi sebelum tahun 2009. Untuk itu perlu dikaji sistem baru tersebut agar dapat terlaksana dengan baik.

4.2.1. Arah Strategis Bank Indonesia

Bank Indonesia dalam rangka meningkatkan pengelolaan lembaga secara transparan dan memenuhi prinsip akuntabilitas publik, melaksanakan tugas secara terkoordinasi melalui Sistem Perencanaan, Anggaran, dan Manajemen Kinerja (SPAMK) yang efektif dan efisien.

Bank Indonesia dalam rangka mendukung pelaksanaan kegiatan SPAMK, menyusun Anggaran Tahunan Bank Indonesia (ATBI) berdasarkan tahun kalender dan merupakan rencana penerimaan dan pengeluaran Bank Indonesia untuk periode 1(satu) tahun yang ditetapkan oleh Dewan Gubernur, meliputi ATBI Operasional dan ATBI Kebijakan. Penyusunan ATBI sebagai bagian dari

pelaksanaan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan anggaran Bank Indonesia, didasarkan pada Pasal 60 ayat (2) Undang-Undang Nomor 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2009 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2008 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-undang Nomor 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia Menjadi Undang-Undang, yang menetapkan bahwa selambat-lambatnya 30 (tiga puluh) hari sebelum dimulai tahun anggaran, Dewan Gubernur menetapkan ATBI.

Pencapaian Misi Bank Indonesia, Dewan Gubernur telah menetapkan 4 (empat) Sasaran Utama (*Strategic Outcomes*) pelaksanaan tugas Bank Indonesia 2011 sebagai *Key Performance Indikator* (KPI) organisasi, yaitu :

- Stabilitas Nilai Rupiah
- Kebijakan Moneter yang Efektif
- Sistem Perbankan yang Stabil, Sehat, dan Efisien
- Sistem Pembayaran yang Aman dan Efisien

Guna mengetahui tingkat pencapaian setiap *Strategic Outcome* tersebut, telah ditetapkan Indikator Keberhasilan Utama (IKU) yang selanjutnya menjadi indikator keberhasilan pelaksanaan tugas Bank Indonesia di tahun 2011. Adapun IKU tahun 2011 (posisi Agustus 2011) adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3

Pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU) Bank Indonesia Posisi Agustus 2011

NO	OUTCOME	INDIKATOR KINERJA UTAMA (IKU)		TARGET	PENCAPAIAN
1	Stabilitas Nilai Rupiah	IKU 1	Tingkat Inflasi IHK (yoy)	5% ± 1%	4,79%
		IKU 2	Rata-rata volatilitas nilai tukar Rupiah terhadap USD (%)	Angka tertentu	5% (sesuai target)
2	Kebijakan Moneter yang Efektif	IKU 3	Deviasi Suku Bunga PUAB ON terhadap BI Rate (bps)	Angka tertentu	70 bps (sesuai target)
		IKU 4	Efektivitas transmisi kebijakan moneter (elastisitas suku bunga perbankan terhadap perubahan BI Rate)	0,71 - 0,75	0,73
3	Sistem Perbankan yang Stabil Sehat dan Efisien	IKU 5	Indeks Stabilitas Sistem Keuangan (SSK)	Maks 2,0	1,64
		IKU 6	Indeks Keyakinan Stakeholders terhadap sistem perbankan *	Min 4 (skala 1-6, dimana 6=sangat yakin)	4,74
4	Sistem Pembayaran yang Aman dan Efisien	IKU 7	Keberhasilan setelmen antar bank di <i>Systemically Important Payment System</i> (SIPS)	100% <i>settled</i>	100% <i>settled</i>
		IKU 8	Indeks Kepuasan terhadap Uang Layak Edar *	Min 4 (skala 1-6, dimana 6=sangat puas)	4,94

Sumber Bank Indonesia 2011

Berdasarkan data di atas, sampai dengan Agustus 2011 pencapaian IKU Bank Indonesia berada dalam koridor targetnya. Mendukung pencapaian *outcome* tersebut, dapat dicatat pula bahwa Bank Indonesia terus mengupayakan perbaikan tertib administrasi dan *good governance*, yang antara lain tercermin dari predikat Laporan Keuangan Tahunan Bank Indonesia (LKT-BI) tahun 2010 yang Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dan tindak lanjut hasil audit BPK-RI dimana hingga semester I-2011, Bank Indonesia telah menyelesaikan 1.088 butir rekomendasi (93,39 %) dari total temuan BPK-RI sebanyak 1.165 butir berdasarkan hasil audit LKT-BI 1999 s.d 2009.

Bank Indonesia juga secara berkelanjutan melakukan pengembangan kompetensi pegawai untuk mewujudkan Sumber Daya Manusia (SDM) Bank Indonesia yang kontributif dan kompetitif. Hingga Agustus 2011, program pengembangan yang telah dilakukan antara lain program pengembangan kepemimpinan, *training*, penugasan pegawai (*attachment/assignment*) dan program tugas belajar S2/S3.

Universitas Indonesia 61

Di samping itu, penyelarasan organisasi beberapa Satuan Kerja agar selaras dengan strategi Bank Indonesia tetap dilanjutkan sepanjang tahun 2011. Penyelarasan tersebut dilakukan melalui beberapa penyempurnaan terkait fungsi dan *business process* di masing-masing Satuan Kerja di Kantor Pusat dan Kantor Bank Indonesia guna menciptakan organisasi yang lebih efektif.

Bank Indonesia melakukan usaha untuk mencapai tujuan, visi dan misi, pada tahun 2011 sebagai kelanjutan dari tahun sebelumnya telah ditetapkan Peta Strategis Bank Indonesia sebagai panduan implementasi arah kebijakan Bank Indonesia tahun 2011. Peta Strategi Bank Indonesia 2011 merupakan ilustrasi hubungan keterkaitan antara beberapa langkah strategi yang akan dilakukan Bank Indonesia dalam mencapai tujuannya (jangka pendek dan menengah panjang). Peta Strategi Bank Indonesia dibagi menjadi dua bagian, yaitu sisi *Outcome* dan sisi Proses. Sisi *Outcome* merupakan hasil kerja dari suatu pelaksanaan program kerja yang berada diproses kerja internal Bank Indonesia. Sedangkan sisi Proses yaitu Sasaran Strategis pada level proses kerja yang dilaksanakan oleh Unit Kerja. Peta Strategis Bank Indonesia 2011 menjadi Pedoman bagi seluruh satuan kerja di Bank Indonesia yang dijabarkan kedalam 23 langkah strategi/sasaran strategis (SS) yang merupakan fokus Program Kerja Bank Indonesia tahun 2011.

Kebutuhan anggaran untuk mendukung pelaksanaan Program Kerja dimaksud adalah sebesar Rp46.099.939 juta, dan dari jumlah tersebut sebesar Rp5.267.381 juta merupakan Pengeluaran ATBI Operasional. Sedangkan Penerimaan ATBI Operasional direncanakan sebesar Rp22.623.777 juta. ATBI Operasional tahun 2011 tersebut disetujui DPR-RI pada tanggal 15 Desember 2010 dan penetapan kegiatan pada tanggal 14 Februari 2011. Pengeluaran anggaran operasional sampai dengan akhir Agustus 2011, tercatat sebesar Rp3.069.686 juta (58,28% dari ATBI 2011).

Penerapan kompensasi sangat penting untuk mendapatkan dan mempertahankan SDM terbaik. Kompensasi pegawai sebagai satu-satunya sumber penghasilan diharapkan mampu menciptakan ketenangan dalam bekerja. Sistem kompensasi di Bank Indonesia dibangun dengan memperhatikan aspek nilai jabatan (*job grading*), kompetensi, dan kinerja, yang diwujudkan dalam sistem penggajian dan insentif dengan memperhatikan aspek keadilan.

Unsur dalam postur ATBI Operasional, kompensasi pegawai dituangkan dalam pos anggaran Pengeluaran Pengelolaan Gaji dan Penghasilan Lainnya, merupakan pos anggaran yang terdiri dari :

- Gaji yaitu penghasilan berupa sejumlah uang yang dibayarkan setiap bulan sebagai imbalan atas pelaksanaan tugas berdasarkan jabatan dan kinerja.
- Penghasilan Lainnya terdiri dari Tunjangan, Insentif, THR Keagamaan, Cuti Tahunan dan Lembur.

Sampai dengan akhir Agustus 2011, realisasi anggaran Pengelolaan Gaji dan Penghasilan Lainnya mencapai sebesar Rp1.309.472 juta (65,89% dari ATBI 2011), yang terdiri dari Gaji sebesar Rp643.421 juta (56,80% dari ATBI 2011) dan Penghasilan Lainnya sebesar Rp666.051 juta (77,96% dari ATBI 2011).

Capaian realisasi anggaran Gaji yang masih dibawah rencana tersebut disebabkan oleh rencana rekrutmen 490 orang pegawai baru yang semula ditargetkan diterima pada semester I 2011 baru terlaksana pada bulan September 2011 sebanyak 326 orang (level Pegawai Tata Usaha/PTU). Calon pegawai tersebut saat ini masih menjalani masa pendidikan (*on the job training*) selama 6 (enam) bulan, sehingga kepada mereka belum dibayarkan gaji, melainkan masih diberikan honorarium. Selanjutnya sebanyak 164 calon pegawai baru (level staf) masih dalam tahap proses seleksi sampai dengan akhir tahun 2011. Perhitungan gaji dan penghasilan lainnya untuk 490 calon pegawai tersebut telah dianggarkan pada tahun 2011 sebesar Rp104.400 juta dan akan di *carry over* menjadi anggaran tahun 2012.

Pengeluaran pos anggaran Gaji dan Penghasilan Lainnya tahun 2012 dianggarkan sebesar Rp2.134.788 juta, terdiri dari Gaji sebesar Rp1.176.734 juta serta Penghasilan Lainnya sebesar Rp958.054 juta. Anggaran Gaji dan Penghasilan Lainnya telah memperhitungkan penghargaan terhadap kinerja pegawai, promosi, mutasi dan penerimaan pegawai baru yang akan diseleksi pada tahun 2012 sebanyak 327 orang ditambah dengan *carry over* anggaran gaji dan penghasilan lainnya dari 490 calon pegawai baru (sedang menjalani *on the job training*) dari tahun 2011.

Unsur dalam postur ATBI Operasional, pos anggaran Pengembangan dan Pemeliharaan SDM terdiri dari :

- Pengembangan SDM melalui Program Peningkatan Kompetensi, Program Kepemimpinan, Program Belajar Jangka Panjang, Mutasi & Pembinaan.
- Pemeliharaan SDM melalui Pengadaan SDM, Imbalan Kerja Jangka Panjang dan Pasca Kerja, Manfaat dan Kesehatan.

Sistem pengembangan SDM bertujuan meningkatkan kompetensi SDM secara terfokus dan terencana sehingga pegawai dapat memberikan kontribusi yang lebih baik kepada organisasi dan meningkatkan karirnya. Sampai dengan Agustus 2011 realisasinya mencapai Rp1.041.521 juta (58,09% dari ATBI 2011) yang terdiri dari Pengembangan SDM sebesar Rp82.576 (44,57% dari ATBI 2011) dan Pemeliharaan SDM sebesar Rp958.945 juta (59,65% dari ATBI 2011).

Rincian prognosa Anggaran Tahunan Bank Indonesia tahun 2011 adalah sebagaimana Tabel 4.4.

Tabel 4.4
ANGGARAN TAHUNAN BANK INDONESIA (ATBI) OPERASIONAL TAHUN 2011
(Juta Rupiah)

Keterangan	ATBI 2011	Realisasi s.d Agt 2011		Prognosa	
		Nominal	% thd ATBI	Nominal	% thd ATBI
(1)	(2)	(3)	(4)=(3)/(2)	(5)	(6)=(5)/(2)
A. Penerimaan					
1. Pengelolaan Devisa	19.070.518	14.293.527	74,95	20.877.324	109,47
2. Pengelolaan SSB DN dan Pembiayaan	2.418.774	2.413.031	99,76	3.353.909	138,66
3. Pengelolaan Sistem Pembayaran	990.964	136.573	13,78	990.964	100,00
4. Penerimaan Administrasi	143.521	160.086	111,54	168.091	117,12
Jumlah	22.623.777	17.003.218	75,16	25.390.288	112,23
B. Pengeluaran					
1. Pengelolaan Gaji dan Penghasilan Lainnya	1.987.247	1.309.472	65,89	1.730.829	87,10
2. Pengembangan dan Pemeliharaan SDM	1.792.952	1.041.521	58,09	1.435.053	80,04
3. Pengelolaan Logistik	519.780	285.286	54,89	519.780	100,00
4. Penyelenggaraan Opers. Kegt. Pendukung	320.958	147.162	45,85	272.948	85,04
5. Pajak	395.616	286.245	72,35	375.375	94,88
6. Biaya Tidak Terduga	250.828	-	0,00	-	-
Jumlah	5.267.381	3.069.686	58,28	4.333.985	82,28
C. Surplus (Defisit) - Operasional	17.356.396	13.933.532	80,28	21.056.303	121,32

**): Perbedaan hasil penjumlahan karena pembulatan

Sumber Bank Indonesia 2011

Disamping itu, prognosa pos anggaran Pengembangan dan Pemeliharaan SDM relatif rendah sebagai dampak dari upaya efisiensi yang dilakukan Bank Indonesia terhadap pelaksanaan program pengembangan SDM.

Berdasarkan realisasi anggaran tersebut, capaian realisasi anggaran Pengembangan SDM yang relatif rendah menggambarkan upaya efisiensi yang

dilakukan Bank Indonesia terhadap pelaksanaan program pengembangan SDM, yang semula banyak dilakukan secara perorangan pada pelaksanaannya diupayakan dilakukan secara *In House Training* (IHT) dan diselenggarakan di pusat pendidikan milik Bank Indonesia di Jakarta. Selain itu, kegiatan Program Belajar Jangka Panjang diupayakan untuk dilaksanakan dengan menggunakan beasiswa pihak lain.

Pengembangan dan Pemeliharaan SDM tahun 2012 dianggarkan lebih rendah dari tahun 2011 yaitu sebesar Rp1.535.617 juta, terdiri dari anggaran untuk Pengembangan SDM sebesar Rp160.455 juta dan Pemeliharaan SDM sebesar Rp1.375.161 juta. Dengan memfokuskan penyelenggaraan kegiatan Pengembangan SDM pada tahun 2012 secara *In House Training* (IHT) dan di lokasi milik Bank Indonesia.

4.2.2. Penetapan Kinerja Utama Bank Indonesia sebagai *Key Performance Indicator (KPI) Organisasi*.

Keberhasilan merespon segenap tantangan ditahun 2011 ditetapkan oleh Dewan Gubernur sebagai dasar untuk menetapkan 4 (empat) Sasaran Utama (*Strategic Outcomes*) pelaksanaan tugas Bank Indonesia 2012 yaitu :

1. Stabilitas Nilai Rupiah
2. Bauran Kebijakan Moneter yang Efektif
3. Sistem Perbankan yang Stabil, Sehat, dan Efisien
4. Sistem Pembayaran yang Aman dan Efisien dan lancar

Adapun IKU tahun 2012 yang ditetapkan sebagai *Key Performance Indikator (KPI) Organisasi*, adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5
Indikator Kinerja Utama (IKU) Bank Indonesia
Tahun 2012

NO.	OUTCOME	INDIKATOR KINERJA UTAMA (IKU)		TARGET
1	Stabilitas Nilai Rupiah	IKU 1	Tingkat Inflasi IHK (yoy)	5% ± 1%
2	Bauran Kebijakan Moneter yang Efektif	IKU2	Efektivitas transmisi bauran kebijakan moneter	Angka tertentu
		IKU 3	Rata-rata volatilitas nilai tukar Rp/USD	Angka tertentu
		IKU 4	Indeks Keyakinan Stakeholders terhadap kredibilitas kebijakan moneter	Min 4 (skala 1-6)
3	Sistem Keuangan yang Aman, Sehat, dan Efisien	IKU 5	Indeks Stabilitas Sistem Keuangan (SSK)	Maks 2
		IKU 6	Indeks Keyakinan Stakeholders terhadap SSK **	Min 4 (skala 1-6)
	Sumber Bank Indonesia 2011		Keberhasilan setelmen transaksi di Systemically Important Payment System (SIPS)	Min 99% transaksi harian terselesaikan ***
		IKU 8	Indeks Kepuasan masyarakat terhadap Uang Layak Edar **	Min 4 (skala 1-6)

* Pengukuran melalui survei lembaga independen

** Terdapat perubahan cakupan data dibandingkan tahun 2011 menjadi seluruh transaksi yg dikirimkan peserta dim rentang *window time* yang ditetapkan

Sebagai upaya untuk mencapai keempat *Outcomes* di atas yang merupakan langkah kesinambungan dari tahun 2011, Dewan Gubernur telah menetapkan strategi yang menjadi prioritas Bank Indonesia pada tahun 2012. Dalam mendukung pelaksanaan strategi tersebut, Dewan Gubernur juga berkomitmen untuk meningkatkan kapasitas manajemen internal Bank Indonesia untuk mendukung terciptanya manajemen organisasi yang lebih efektif dan *good governance* yang lebih kuat. Oleh karena itu, tema penguatan kapabilitas internal tahun 2012 ditetapkan adalah “Memperkuat Kapabilitas SDM dan Organisasi”. Beberapa strategi yang akan ditempuh adalah :

1. Penyelarasan kembali proses bisnis di Bank Indonesia

Proses bisnis merupakan inti dari seluruh aktivitas pada suatu organisasi yang akan memberdayakan seluruh sumber daya. Sebagai bank sentral, proses bisnis di Bank Indonesia bersifat khusus sesuai dengan mandat yang diembannya.

Guna meminimalisir potensi inefisiensi dan inefektivitas dalam pelaksanaan tugas di berbagai satker di Bank Indonesia, dirasakan perlu untuk meninjau dan memperbaiki proses bisnis di Bank Indonesia. Untuk itu, program yang akan dilakukan di 2012 antara lain : a) meningkatkan pemahaman mengenai *business process improvement*; b) mengkaji dan memetakan proses bisnis di Bank Indonesia serta implementasinya (*pilot project*).

2. Integrasi Sistem Informasi secara bertahap

Dalam mendukung pengambilan keputusan serta melayani kebutuhan stakeholder internal dan eksternal, maka dirasakan perlu untuk mengintegrasikan sistem informasi di BI. Upaya integrasi sistem informasi ini akan dilakukan melalui penyelarasan seluruh komponen organisasi (proses bisnis, kebutuhan akan data/informasi, aplikasi dan infrastruktur pendukung) dengan arah strategi yang telah ditetapkan melalui pendekatan *Enterprise Architecture*.

Untuk tahun 2012, prioritas ditetapkan di sektor perbankan terlebih dahulu melalui integrasi pelaporan bank dan penyempurnaan sistem informasi Dewan Gubernur.

3. Implementasi *Performance Based Budgeting* secara bertahap
Sebagaimana perkembangan di berbagai lembaga publik, Bank Indonesia perlu melakukan pergeseran paradigma dan sistem penganggaran dari semula berorientasi pada input (perencanaan anggaran) menjadi berorientasi pada *output/outcome* yang disebut *Performance Based Budgeting* (PBB). Hal ini diharapkan akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran Bank Indonesia. Implementasi PBB dilakukan secara bertahap mulai tahun 2011 dan siap diimplementasikan secara penuh di tahun 2014. Beberapa program utama pada tahun 2012 adalah : a) meningkatkan pemahaman mengenai PBB serta penyamaan persepsi akan *performance measures* yang tepat, b) menyusun *standard costing*, c) mulai mengembangkan aplikasi terkait yang mengintegrasikan antara output dan anggaran.
4. Persiapan Implementasi Manajemen Kelangsungan Kegiatan BI (MKK BI)
Sejumlah kegiatan Bank Indonesia bersifat transaksional dengan nilai ekonomi tinggi dan bersifat langsung mempengaruhi kinerja perekonomian, keuangan, dan citra stakeholder maupun Bank Indonesia. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk menjamin kelangsungan kegiatan BI dalam kondisi apapun termasuk kondisi darurat khususnya jika kondisi tersebut dialami Kantor Pusat Bank Indonesia. Untuk itu, dalam tahun 2012, akan dilakukan beberapa kegiatan seperti : a) Penetapan landasan dan strategi operasional; b) penguatan *data center* dan *data recovery center*, serta c) peninjauan pengembangan *alternate site*.
5. Peningkatan Kompetensi dan Kecukupan Jumlah SDM
Tuntutan tugas yang makin meningkat di tengah ketidakpastian dinamika perekonomian domestik dan global membutuhkan SDM yang kompeten dalam jumlah yang memadai. Untuk tahun 2012, program utama yang akan dilakukan antara lain : a) penyempurnaan sistem perencanaan dan pemenuhan SDM; b) Penguatan database SDM dan *Human Resource Info System* di BI (SIMASDAM); c) Akselerasi rekrutmen, promosi, dan mutasi terutama untuk penguatan pengawasan bank, pelayanan pada masyarakat,

dan koordinasi pusat dan daerah; dan d) Melanjutkan pengembangan kompetensi SDM sesuai tuntutan tugas yang semakin meningkat.

Secara umum pengembangan SDM di Bank Indonesia adalah mengarahkan pegawai untuk mengisi kesenjangan kompetensi di jabatannya saat ini (*competency gap*) terlebih dahulu sebelum kemudian memperdalam dan memperluas kompetensi (*widening and deepening*) atau mengembangkan potensi (*career option*) agar lebih kompetitif dan kontributif.

Pelaksanaan pengembangan SDM dilakukan melalui perencanaan pengembangan pegawai (terencana) sesuai dengan kebutuhan organisasi (terfokus) untuk menjawab tantangan pelaksanaan tugas Bank Indonesia melalui pengisian Rencana Pengembangan Individu. Peningkatan kompetensi pegawai difasilitasi melalui :

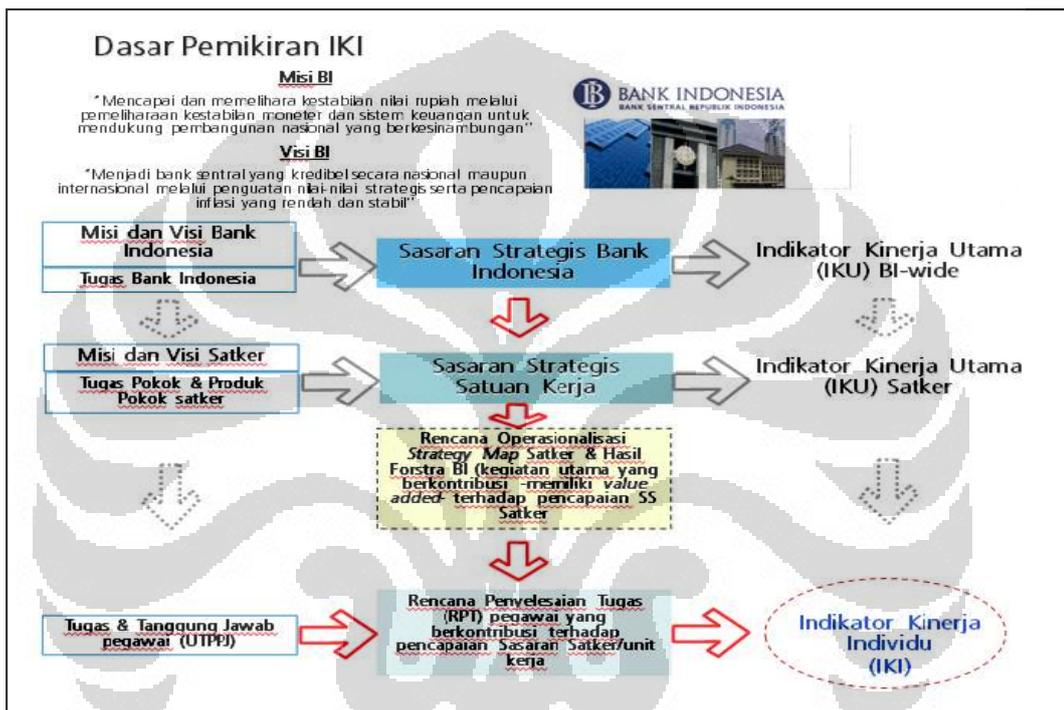
- Pelaksanaan sertifikasi untuk sektor perbankan, moneter, sistem pembayaran dan manajemen intern
- Pelaksanaan pelatihan khusus guna mempertajam kemampuan teknis pegawai Bank Indonesia
- Pelaksanaan program kepemimpinan bagi pegawai yang dipersiapkan sebagai calon pimpinan serta penyegaran kepemimpinan bagi pimpinan Bank Indonesia
- Program *attachment* dan penugasan di berbagai instansi dalam negeri dan luar negeri
- Peningkatan jumlah pegawai yang melakukan tugas belajar di jenjang master dan doktoral di berbagai perguruan tinggi terbaik dunia.
- Program pengembangan bagi peserta *talent pool* untuk mempersiapkan kepemimpinan Bank Indonesia mendatang.

4.2.3. Analisis Kinerja Pegawai Bank Indonesia.

Bank Indonesia dalam rangka mewujudkan Misi dan Visi, Dewan Gubernur telah menetapkan Sasaran Strategis Bank Indonesia yang kemudian ditetapkan sebagai Indikator Kinerja Utama (IKU) Bank Indonesia. Sesuai bidang tugas masing-masing satuan kerja, IKU organisasi diturunkan menjadi IKU setiap satuan kerja dalam Forum Strategis Bank Indonesia. Selanjutnya IKU satuan kerja

akan dijabarkan menjadi Rencana Penyelesaian Tugas (RPI) sesuai dengan tugas dan tanggungjawab (UTPPJ) masing-masing pegawai yang berkontribusi terhadap pencapaian Sasaran Strategis satuan kerja. Mekanisme distribusi Sasaran Strategis menjadi Indikator Kinerja Individu (IKI) sebagaimana gambar berikut :

Gambar 4.4.
Mekanisme IKU menjadi IKI Pegawai



Sumber Bank Indonesia 2011

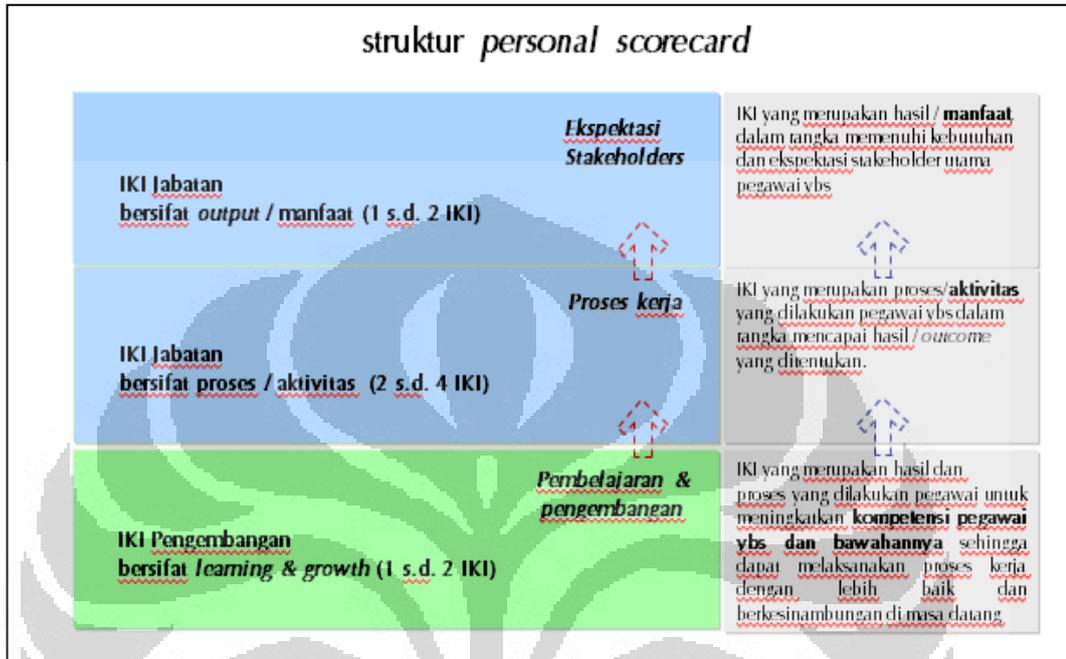
Melalui analisis *balance scorecard* Indikator Kinerja Individu Pegawai dibedakan menjadi 3 struktur, yaitu :

1. IKI Jabatan yang bersifat *Output*, terdiri dari 1 s.d. 2 kegiatan yang merupakan hasil/manfaat dalam rangka memenuhi kebutuhan ekspektasi *stakeholder* utama pegawai yang bersangkutan.
2. IKI Jabatan yang bersifat proses/aktivitas, terdiri dari 2 s.d. 4 kegiatan yang merupakan proses/aktivitas pegawai dalam rangka mencapai hasil/*outcome* yang ditentukan.
3. IKI Pengembangan yang bersifat *learning/growth*, terdiri dari 1 s.d. 2 kegiatan yang merupakan hasil dan proses yang dilakukan pegawai

untuk meningkatkan kompetensi sehingga dapat melaksanakan proses kerja dengan lebih baik dan berkesinambungan.

Gambar 4.5.

Analisis Balance Scorecard



Sumber Bank Indonesia 2011

Implementasi mekanisme Penilaian Kinerja Pegawai Bank Indonesia dilakukan dari Penyusunan RKI dan IKI pada awal tahun dengan memperhatikan Indikator Kinerja Satker yang ditetapkan. Penyusunan RKI & IKI merupakan bagian dari *journey* dalam menuju *strategic focus organization* pada pilar “*Motivate to make strategy every one’s job melalui personal goals aligned*”. RKI & IKI adalah alat bantu dalam Pengelolaan kerja (tahap perencanaan, monitoring, dan evaluasi) dan pemberian informasi pada proses penilaian kinerja yang lebih obyektif. Adapun tahapan dalam penyusunan RKI dan IKI yaitu :

1. Setiap pegawai memiliki Rencana Kerja Individual (RKI) dan Indeks Kerja Individual (IKI) yang disusun pada awal tahun
2. Sebelum menyusun RKI dan IKI pegawai diwajibkan memperoleh hal-hal sebagai berikut :
 - a. Kesepakatan Kerja Satuan kerja yang ditandatangani oleh Deputi Gubernur Bidang Satker

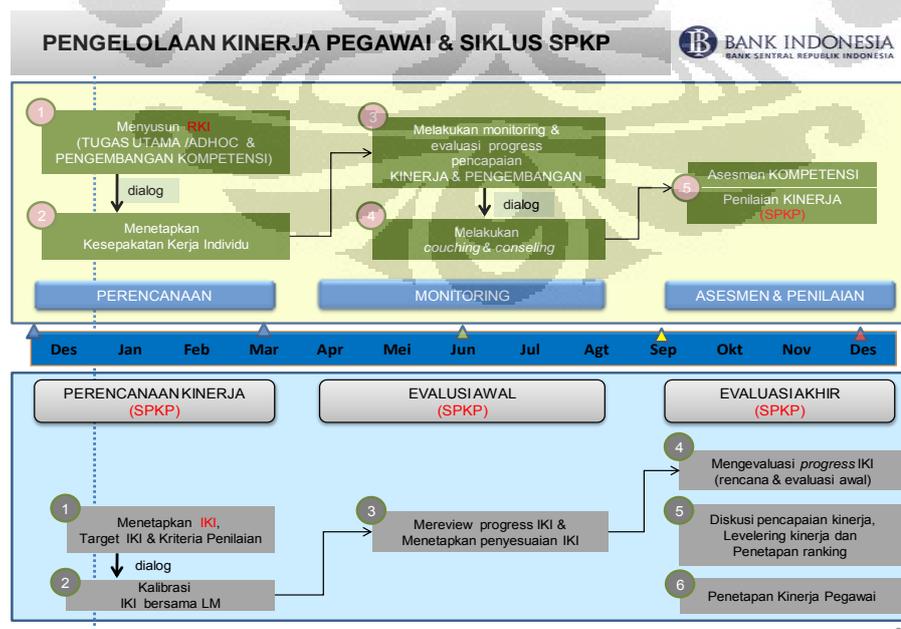
- b. Pegawai memperhatikan Kesepakatan Kerja Pemimpin Satker dengan Anggota DG/PBI KKBI, Rencana Kerja Satker untuk mencapai Sasaran & Target Satker serta Rencana Kerja Tim/Bagian yang berisi Sasaran & Target Unit Kerja dan PIC yang bertanggung jawab melaksanakan aktivitas dalam rangka mencapai Sasaran & Target Unit Kerja
- c. Pegawai membuat daftar kegiatan yang menjadi tanggung jawab individu pegawai, yang dibedakan menjadi 3 jenis kegiatan :
 - Kegiatan Tugas Utama, yaitu kegiatan dalam rangka menjalankan Tugas Pokok dalam rangka mencapai Target Pokok Bagian/Tim.
 - Kegiatan Tugas Lainnya, yaitu kegiatan tambahan, baik dalam menjalankan Tugas Pokok maupun Tugas Lainnya, yang lebih bersifat penugasan kepada pegawai sebagai individu.
 - Kegiatan Pengembangan, yaitu kegiatan dalam rangka pengembangan kompetensi pegawai. Biasanya dalam bentuk Rencana Pengembangan Individu (RPI), yang dibuat dengan memperhatikan hasil *assessment* kompetensi jabatan saat ini atau memperhatikan rencana jabatan yang akan datang.
3. Setiap pegawai memiliki IKI sebanyak 5-8 buah, dengan ketentuan sbb;
 - a. IKI Jabatan – bersifat output/manfaat sebanyak 1-2 buah dan bersifat proses/aktivitas sebanyak 3- 4 buah
 - b. IKI Pengembangan – bersifat *learning & growth*, sebanyak 1-2 buah
 - c. IKI yang merupakan hasil / manfaat, dalam rangka memenuhi kebutuhan dan ekspektasi stakeholder utama pegawai ybs
 - d. IKI yang merupakan proses/aktivitas yang dilakukan pegawai ybs dalam rangka mencapai hasil /*outcome* yang ditentukan.
 - e. IKI yang merupakan hasil dan proses yang dilakukan pegawai untuk meningkatkan kompetensi pegawai ybs dan bawahannya sehingga dapat melaksanakan proses kerja dengan lebih baik dan berkesinambungan di masa datang
4. Pegawai dengan *Line Manager* berdialog untuk menyusun RKI Pegawai, dengan melakukan hal-hal sbb: Pegawai memperhatikan Uraian Tugas sesuai dengan Jabatannya pada UTPPJ, yang meliputi: Fungsi Utama Jabatan,

Tanggung Jawab, Tugas Pokok, Produk Pokok, Wewenang, Hubungan Kerja, dan Tolok Ukur Keberhasilan

5. Penetapan RKI & IKI yang berkualitas, jika : secara jelas menggambarkan kontribusi individu pegawai melalui peran dan fungsi di jabatannya dalam rangkaian proses/aktivitas untuk mencapai Sasaran/Tujuan Satker & Organisasi BI, sbb :
 - a. Menetapkan nama IKI *Outcome* dan kriteria penilaian IKI *Outcome*, dengan memperhatikan faktor kualitas, kuantitas, biaya dan waktu (KKBW).
 - b. Menetapkan nama IKI *Proses* dan kriteria penilaian IKI *Proses*, dengan memperhatikan faktor kualitas, kuantitas, biaya dan waktu (KKBW).
 - c. Menetapkan nama IKI *Pengembangan* dan kriteria penilaian IKI *Pengembangan*, dengan memperhatikan faktor kualitas, kuantitas, biaya dan waktu (KKBW).
 - d. *Line Manager* menyepakati IKI (IKI *Outcome*, IKI *Process*, dan IKI *Pengembangan*) dan target IKI yang akan dilakukan selama satu tahun.
 - e. Akuntabilitas individu dalam berkontribusi kepada organisasi harus jelas (kejelasan *value added* dari jabatan). Jabatan yang lebih tinggi harus memiliki *value added* yang lebih besar.
6. Penetapan Kontribusi Pegawai :
 - a. Kontribusi individu pegawai dilakukan dengan cara melaksanakan rencana tugas/kerja yang menjadi tanggungjawabnya. Rencana kerja individu ini harus mengacu (*cascading*) pada rencana kerja, program prioritas, dan sasaran strategis dari tim/bagian/satker/organisasi.
 - b. Setiap jabatan memiliki indikator keberhasilan dalam pencapaian *outcome*, pelaksanaan proses, dan pengembangan SDM (baik untuk pegawai ybs maupun bawahannya)
 - c. Indikator keberhasilan pelaksanaan proses milik atasan dapat menjadi indikator keberhasilan pencapaian *outcome* bawahannya, seterusnya secara berjenjang.

- d. Nama IKI dan Kriteria Kualitas pencapaian IKI harus dibedakan sesuai dengan jabatan, *level jabatan*, dan *nature of work* dari jabatan, yang merepresentasikan *job standard* dari jabatan
 - e. Setiap kegiatan dari pegawai harus memberikan nilai tambah sesuai dengan Tugas & Tanggung jawab Jabatannya (*job standard*) terhadap pelaksanaan tugas organisasi.
 - f. Makin tinggi suatu jabatan, makin tinggi *level of challenge* jabatan tersebut.
7. Hak yang didapatkan oleh Pegawai :
- 1) Tahap Perencanaan Kinerja:
 - a. Input dan Persetujuan RKI
 - b. Input dan Persetujuan IKI
 - 2) Tahap Monitoring dan Evaluasi:
 - a. Input Progress Penyelesaian RKI (s/d Semester I)
 - b. Input Pencapaian IKI (s/d Semester I)
 - 3) Tahap Evaluasi Akhir dan Penilaian Kinerja Individu
- Mekanisme penyusunan RKI dan IKI karyawan Bank Indonesia dapat dirangkum dalam gambar dibawah ini

Gambar 4.6
Mekanisme Penyusunan RKI dan IKI di BI



Sumber : Bank Indonesia tahun 2011.

Sumber : Bank Indonesia 2012

Penilaian kinerja pegawai Bank Indonesia merupakan hasil kumulatif dari pelaksanaan program dan kegiatan kerja selama periode penilaian. Informasi kinerja pegawai ini pasti diketahui dan dapat dinilai oleh *Line Manager* yang bekerja bersama pegawai dimaksud. Pegawai harus akuntabel dan bertanggung jawab atas jabatannya. Akuntabilitas dalam bentuk *individual value added* yang spesifik dan jelas atas jabatan tersebut tercermin dalam kinerja pegawai.

Penilaian kinerja pegawai tersebut merupakan proses yang panjang (selama periode penilaian) dan bukan “*snapshot*” waktu tertentu dari periode penilaian. Alat ukur dan indikator yang digunakan untuk menilai pencapaian kinerja setiap individu pegawai harus memiliki keterkaitan yang jelas (*aligned*) dengan proses pencapaian sasaran dan kinerja tim, satker dan organisasi. Alat ukur kinerja yang obyektif dan konsisten, dan diketahui/disepakati bersama antara Penilai dan Pegawai yang dinilai di awal periode penilaian.

Adapun penilaian kinerja yang telah dilakukan oleh Bank Indonesia selama 3 (tiga) tahun sejak dimulainya remunerasi berbasis kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.6.
Jumlah Pegawai Berdasarkan Golongan dan Nilai Kinerja Tahun 2008

GOL/NK	NK 5	NK 4	NK 3	NK 2	NK 1	Penugasan	Total
G.I	2	61	393	5	0	0	461
G.II	23	548	568	20	1	1	1160
G.III	60	978	1212	20	1	117	2387
G.IV	73	678	411	3	0	1	1166
G.V	13	221	343	3	0	0	580
G.VI	2	152	95	0	0	0	249
G.VII	1	44	32	0	0	0	77
G.VIII	2	27	20	0	0	0	49
TOTAL	176	2709	3074	51	1	118	6129

Ket : NK : Nilai Kinerja

Sumber : Bank Indonesia Tahun 2011

Tabel di atas dapat dilihat bahwa kinerja pegawai Bank Indonesia untuk tahun 2008 tingkatan NK4 dan NK3 merupakan yang paling banyak ditemukan dalam hasil penilaian kinerja pegawai di Bank Indonesia. Selanjutnya untuk nilai tertinggi atau NK5 hampir dibawah 3% yaitu 2,8% dari semua tingkatan pegawai yang ada di Bank Indonesia. Begitu pula dengan nilai yang terendah atau NK2

dan NK1 hanya sedikit hampir dibawah 1% yaitu 0.08% untuk masing-masing setiap tingkatan pegawai.Selanjutnya untuk tahun 2009 dapat dilihat pada tabel di bawah ini

Tabel 4.7
Jumlah Pegawai Berdasarkan Golongan dan Nilai Kinerja Tahun 2009

GOL/NK	NK 5	NK 4	NK 3	NK 2	NK 1	Penugasan	Total
G.I	1	38	391	11	2	0	443
G.II	4	143	793	24	4	0	968
G.III	24	428	1841	32	1	171	2497
G.IV	29	337	690	4	2	0	1062
G.V	35	224	359	1	1	0	620
G.VI	8	114	101	0	0	0	223
G.VII	3	57	25	0	0	0	85
G.VIII	0	10	46	0	0	0	56
TOTAL	104	1351	4246	72	10	171	5954

Ket : NK : Nilai Kinerja

Sumber : Bank Indonesia Tahun 2011

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa kinerja pegawai Bank Indonesia untuk tahun 2009 tingkatan NK 4 dan NK 3 merupakan yang paling banyak ditemukan dalam hasil penilaian kinerja pegawai di Bank Indonesia yaitu masing-masing 22% dan 71,3%. Selanjutnya untuk nilai tertinggi atau NK 5 hampir dibawah 5% yaitu 1.74% dari semua tingkatan pegawai yang ada di Bank Indonesia. Begitu pula dengan nilai yang terendah atau NK 2 dan NK 1 hanya sedikit hampir dibawah 1% untuk masing-masing setiap tingkatan pegawai. Untuk tahun selanjutnya tahun 2010 dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.8.
Jumlah Pegawai Berdasarkan Golongan dan Nilai Kinerja Tahun 2010

GOL/NK	NK 5	NK 4	NK 3	NK 2	NK 1	Penugasan	Total
G.I	0	37	324	7	0	0	368
G.II	2	125	778	6	0	19	930
G.III	11	388	1794	14	1	7	2215
G.IV	21	308	700	1	0	0	1030
G.V	25	25	233	368	0	0	627
G.VI	11	116	146	0	0	0	273
G.VII	3	3	45	26	0	0	74
G.VIII	7	25	18	0	0	2	52
TOTAL	80	1277	4154	28	1	29	5569

Ket : NK : Nilai Kinerja

Sumber : Bank Indonesia Tahun 2011

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa kinerja pegawai Bank Indonesia untuk tahun 2010 tingkatan NK 4 dan NK 3 merupakan yang paling banyak ditemukan dalam hasil penilaian kinerja pegawai di Bank Indonesia. Selanjutnya untuk nilai tertinggi atau NK 5 hampir dibawah 10% dari semua tingkatan pegawai yang ada di Bank Indonesia. Begitu pula dengan nilai yang terendah atau NK 2 dan NK 1 hanya sedikit hampir dibawah 1% untuk masing-masing setiap tingkatan pegawai.

Apabila diperhatikan lebih lanjut, hasil penilaian kinerja karyawan di Bank Indonesia mempunyai bentuk atau pola seperti lonceng terbalik. Seharusnya, pengukuran kinerja yang baik tidak mempunyai pola yang sama dan mengulang. Bentuk atau pola hasil penilaian kinerja dua tahun sebelumnya pun seperti hasil penghitungan kinerja karyawan tahun 2010. Berarti kinerja karyawan bank Indonesia dapat dibentuk atau diprediksi nilainya.

Pada prinsipnya, sistem penilaian kinerja individu harus memenuhi prinsip : Adil, Obyektif dan Transparan, serta Konsisten Proses dan mekanisme penilaian yang *govern*, transparan dan adil dengan difasilitasi oleh pihak yang netral. Pemimpin satuan kerja dan *Line Manager* memahami dan melaksanakan tanggung jawabnya untuk menilai (*assess*), memberi penghargaan (*reward*), dan membina pegawai (*punishment*), sehingga tujuan penilaian kinerja dapat tercapai.

Pegawai mengetahui dan memahami penilaian kinerja individu (proses/mekanisme yang *govern*, transparan dan adil & alat ukur yang obyektif dan konsisten). Pemimpin satuan kerja dan *Line Manager* harus memiliki kompetensi sebagai *assessor dan motivator* yang handal, sedangkan Pegawai yang dinilai harus memiliki *behaviour dan attitude* yang tepat untuk berpikir dalam kerangka kepentingan kelangsungan organisasi di masa depan. Dengan demikian hasil penilaian kinerja pegawai tidak akan berpola dan dapat diprediksi setiap tahunnya.

Adapun tujuan penilaian kinerja pegawai Bank Indonesia itu sendiri yaitu:

1. Memberikan penghargaan dan pembinaan kepada pegawai sesuai dengan kinerjanya (*reward & punishment*).

- Menjamin pegawai agar selalu memiliki motivasi kerja tinggi dalam melahirkan kebijakan dan produk organisasi yang lebih berkualitas

4.3 Analisis Sistem Remunerasi Pegawai Bank Indonesia.

Sistem remunerasi yang baik akan mampu memotivasi dan meningkatkan dedikasi serta rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan. Dengan motivasi dan dedikasi yang baik, maka karyawan akan bersedia untuk melakukan yang terbaik, bahkan diluar tanggung jawab yang ada pada kontrak kerjanya demi kemajuan perusahaan (yang bahkan bukan miliknya).

Sistem remunerasi yang berbasis kinerja harus mempertimbangkan secara seimbang imbalan yang diberikan kepada input dan output serta kompetensi yang dimiliki. Input dalam hal ini adalah bagaimana seorang karyawan melakukan sesuatu pekerjaan untuk dapat mencapai tujuan kinerja. Hal ini berkaitan dengan kompetensi apa yang perlu dikuasai oleh orang tersebut. Untuk itulah, perlu diberikan imbalan untuk kompetensi apa yang telah dikuasai oleh orang tersebut sesuai dengan yang dipersyaratkan. Begitu juga dengan output, adalah apa hasil kerja yang dicapai oleh orang tersebut dalam pekerjaannya. Output ini adalah target kinerja yang dihasilkan oleh orang tersebut, sehingga perlu diberikan imbalan apabila orang tersebut mampu untuk mencapainya.

Strategi penerapan remunerasi berbasis kinerja di Bank Indonesia mulai tahun 2007 telah mulai dilaksanakan dengan rincian kegiatan dan sasaran dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.9
PELAKSANAAN SISTEM REMUNERASI
(sebelum 2008 dan 2008 s.d. saat ini)

Indikator Sistem Remunerasi	S.D Tahun 2008 (Sebelum Pelaksanaan Remunerasi)	TH. 2008 S.D. SEKARANG (Sesudah Pelaksanaan remunerasi)
Merit Increase	Berdasarkan senioritas (semakin senior semakin tinggi merit increase)	Semakin tinggi Kompetensi dan Kinerja semakin tinggi merit increase & Insentif
Incentive	Lama Masa Jabatan	
Benefit/ Allowance • Loan (Multiguna) • LT Incentive	• Senioritas dengan masa kerja tertentu • Besar Loan sama rata	• Loan dan LTI diberikan apabila memenuhi kinerja minimal. • Besar Loan & LTI berdasarkan Job Grade atau Band

(PMP)		
Recognition	Setiap pegawai berhak mendapatkan penghargaan	Award bagi Pegawai dengan nilai kinerja 3 – 5 terbaik (BI wide)
Jabatan/ Grading	per Golongan	• Job Grade dan Band

Sumber : Bank Indonesia 2011

Tabel 4.10
Work Plan Remunerasi Berbasis Kinerja Bank Indonesia

No	Uraian	Pelaksanaan	Outcome
1	Pembahasan dengan DG Ops dan Komite SDM	20 – 21 November 2007	Penyamaan persepsi rencana implementasi
2	Rapat Komite SDM I	23 November 2007	Rekomendasi Komite atas Sistem Grading, Simulasi Reposisi, dan Sistem Kompensasi
3	Persiapan aplikasi Sistem Kompensasi	29 November 2007 – 15 Februari 2008	Aplikasi Sistem Kompensasi
4	Finalisasi Ketentuan (Blue Print MSDM, Sistem Grading, Kompensasi, SPKP)	3 Desember 2007 – 28 Desember 2008	PDG dan SE
5	Persiapan Materi Board Seminar	2 – 18 Januari 2008	Materi Board Seminar
6	Board Seminar	19 – 20 Januari 2008	Lanjutan rekomendasi Komite pada Rapat Komite SDM I
7	RDG I (Blue Print MSDM, Sistem Grading, Sistem Kompensasi, SPKP)	29 Januari 2008	Keputusan RDG
8	Penyampaian Mekanisme Reposisi kepada masing-masing DG Bidang	21 Januari – 4 Februari 2008	Rekomendasi dari Masing-masing DG Bidang
9	<i>Focus Group Discussion</i> Direktur	04 Februari 2008	Materi RDG III (Talent Management – Promosi, Mutasi, Rotasi)
10	RDG II (Skenario Reposisi G.VII – G.VIII)	5 atau 12 Februari 2008	Hasil Reposisi G.VII – G.VIII
11	Pembahasan dengan GBI/Komite SDM	15 – 16 Februari 2008	Materi RDG III
12	Implementasi Performance Based Culture	29 Februari 2008	Pemberlakuan Sistem Baru (Blue Print, Grading, Kompensasi, SPKP)
13	RDG III (Talent Management – Promosi, Mutasi, Rotasi)	04 Maret 2008	Keputusan RDG

Sumber : Bank Indonesia 2011

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa untuk menerapkan remunerasi berbasis kinerja di Bank Indonesia telah melalui beberapa tahapan, baik dimulai dari tahap persiapan, pembahasan dan keluarnya keputusan kebijakan tersebut.

Kebijakan remunerasi berbasis kinerja yang dilakukan untuk menghasilkan sistem remunerasi yang baik mempertimbangkan beberapa hal, antara lain:

1. Kesesuaian dengan harga pasar.

Ada kaidah dalam sistem penggajian. Walaupun karyawan suatu perusahaan adalah masih dalam hubungan keluarga, atau mengklaim bahwa dirinya senang bekerja di perusahaan tersebut, gaji yang diberikan tetaplah harus sesuai dengan standar gaji yang ada pada perusahaan lain pada industri yang sama. Perusahaan bisa berpatokan pada Upah Minimum Regional (UMR), atau *salary survey* yang telah dilakukan oleh lembaga-lembaga tertentu.

2. Hierarki dalam organisasi.

Hal ini merupakan hal yang paling jelas. Meskipun staff-perusahaan masih ada hubungan kekeluargaan, tetapi tetap saja gaji manajer-nya haruslah lebih tinggi. Isitilahnya, berdasarkan *Job level*. Satu lagi kaidah, semakin tinggi *level* seseorang maka komponen *variable pay* akan semakin besar.

3. *Internal equity*.

berkeadilan, pekerjaan yang job value-nya sama dibayar sama, yang kontribusi tinggi dibayar lebih tinggi.

4. *Manageable & Controllable*.

Harus dipastikan bahwa sistem gaji yang anda desain, masih bisa dikendalikan. Harus ada rumus yang jelas untuk menghitung kenaikan gaji ini, dan bisa dikendalikan. Jangan menambah tunjangan atau *reward* yang tidak pada tempatnya jika bisnis masih labil. jika bisnis masih naik turun sebaiknya fokus desain pada *variable pay*, jangan tambah *fixed pay*.

4.3.1. Reposisi Jabatan Berdasarkan Kompetensi

Sistem remunerasi yang berbasis kinerja harus secara seimbang yaitu dengan mempertimbangkan 3 faktor dalam penetapan imbalan yang diberikan sebagai total pendapatan yang diterima oleh setiap orang, yaitu:

Faktor 1; Jabatan atau Posisi: adalah nilai dari kontribusi yang diberikan oleh fungsi jabatan atau posisi bagi organisasi, yang umumnya dapat dilihat dari 3 (tiga) hal yaitu, tuntutan kemampuan, pemecahan masalah dan tanggungjawab. Faktor inilah yang menentukan besarnya gaji dasar yang diterima orang sebagai imbalan terhadap jabatan atau posisi yang didudukinya.

Faktor 2; Kompetensi Individual: adalah kompetensi yang dimiliki dan dibawa oleh orang untuk melakukan pekerjaannya seperti yang dipersyaratkan. Faktor ini biasanya diperhitungkan dalam imbalan sebagai tambahan pendapatan yang diterima dalam bentuk tunjangan atau insentif.

Faktor 3; Kinerja: adalah prestasi atau hasil kerja yang ditunjukkan baik secara individu, tim ataupun organisasi, yang berhasil mencapai target kinerja yang ditetapkan oleh organisasi. Faktor ini biasanya diperhitungkan dalam imbalan dalam bentuk insentif atau bonus.

Oleh sebab itu, dalam pelaksanaannya Bank Indonesia melakukan penilaian terhadap seluruh jabatan yang ada di Bank Indonesia yaitu sekitar 1.274 jabatan dengan menggunakan pendekatan *Global Grading System (GGS)* dengan basis kompetensi yang dilakukan melalui 3 tahap, yaitu dengan:

1. Menetapkan jumlah *grade* jabatan di Bank Indonesia;
2. Menetapkan level jabatan (*band*) dari setiap jabatan yang akan diukur;
3. Menghitung nilai jabatan (*job grading*)

Bila jabatan yang akan diukur jumlahnya relatif banyak, maka proses penilaian jabatan dilakukan melalui dua cara. Pertama, melakukan pengukuran menggunakan *GGS calculator* yang menghasilkan sejumlah jabatan acuan (*benchmark job*). Kedua, melakukan proses *slotting* yang dilakukan dengan membandingkan jabatan yang akan diukur terhadap jabatan acuan. Penilaian jabatan ditempuh dengan tahapan berikut:

1. Menetapkan jabatan yang akan diukur berikut cara pengukurannya;
2. Melakukan verifikasi terhadap UTPPJ;
3. Melaksanakan penilaian jabatan;
4. Melakukan validasi terhadap nilai jabatan yang diukur; dan
5. Menetapkan nilai jabatan.

Pada dasarnya proses pengukuran tersebut harus dilakukan secara berlapis

oleh beberapa pihak yang dijamin independensinya. Mereka tidak dapat mempengaruhi hasil akhir perhitungan atau dipengaruhi oleh pihak-pihak berkepentingan. Pelaksanaan penilaian jabatan di Bank Indonesia dilakukan oleh Tim Kerja Evaluasi Jabatan yang melibatkan perwakilan dari seluruh satuan kerja, tim kerja DSDM, dan konsultan. Tim kerja menghitung 400 nilai jabatan *benchmark job* dan sekitar 800 jabatan secara slotting. Hasil penilaian jabatan oleh Tim Kerja Evaluasi Jabatan selanjutnya divalidasi oleh Tim Validasi yang anggotanya ditetapkan Gubernur Bank Indonesia. Tim Validasi terdiri atas 14 pegawai tingkat Pimpinan dari beberapa Satuan Kerjadengan memperhatikan kemampuan dan pengalaman pegawai tersebut. Hasil validasi tersebut selanjutnya ditetapkan sebagai nilai jabatan oleh Dewan Gubernur. Dalam hal tertentu, sebelum penetapan oleh Dewan Gubernur, dilakukan pembahasan oleh Komite SDM. Seluruh proses yang berlapis dan melibatkan banyak pihak ini bertujuan untuk menjamin bahwa Nilai Jabatan yang ditetapkan organisasi didasarkan atas penghitungan kompetensi yang dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya.

Grading jabatan juga digunakan saat melakukan proses reposisi pegawai. Implementasinya, dengan *grading* jabatan pegawai diberi kesempatan memilih jabatan yang paling sesuai dengan minat dan kompetensinya melalui proses seleksi (*assessment*) yang adil. Tujuan akhir reposisi adalah menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensinya (*man to job fit*). Proses reposisi ini sangat penting dan krusial, mengingat jabatan-jabatan yang sebelumnya berada pada suatu golongan tertentu, dapat menghasilkan nilai jabatan yang berbeda setelah dilakukan evaluasi jabatan. Meskipun setelah reposisi, posisi pegawai tidak berbeda dengan posisi sebelumnya, pelaksanaan reposisi yang mempertimbangkan *grading* jabatan akan mengurangi keluhan pegawai.

Table.4.11
Grading Berdasarkan “*man to job fit*”

Band	Grade	Klasifikasi berdasarkan Kompetensi dan sifat tugas
E	E1,E2,E3	<ul style="list-style-type: none"> • Jabatan-jabatan kepemimpinan • Tugas dan pengambilan keputusan bersifat kebijakan, dibatasi
D	D1, D2, D3,	<ul style="list-style-type: none"> • Jabatan-jabatan manajerial dan konseptual • Tugas dan pengambilan keputusan bersifat kebijakan, dibatasi

C	C1, C2, C3	<ul style="list-style-type: none"> • Jabatan-jabatan manajerial dan konseptual • Tugas dan pengambilan keputusan bersifat rutin
B	B1, B2, B3	<ul style="list-style-type: none"> • Jabatan-jabatan yang tugas dan pengambilan keputusannya • bersifat prosedural
A	A1, A2, A3	<ul style="list-style-type: none"> • Jabatan-jabatan yang tugas dan pengambilan keputusannya • bersifat sederhana dan repetitif

Sumber : Bank Indonesia 2011

4.3.2. Permasalahan dalam Sistem Remunerasi Berbasis Kinerja di Bank Indonesia.

Secara teoritis dapat dibedakan dua sistem remunerasi, yaitu yang mengacu kepada teori Karl Mark dan yang mengacu kepada teori Neo-klasik. Kedua teori tersebut masing-masing memiliki kelemahan. Oleh karena itu, sistem pengupahan yang berlaku dewasa ini selalu berada diantara dua sistem tersebut. Berarti bahwa tidak ada satupun pola yang dapat berlaku umum. Perlu dipahami bahwa pola manapun yang akan dipergunakan seyogianya disesuaikan dengan kebijakan remunerasi masing-masing perusahaan dan mengacu kepada rasa keadilan bagi kedua belah pihak (perusahaan dan karyawan).

Latar belakang Remunerasi Bank Indonesia adalah merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Kebijakan Reformasi Birokrasi. Dilatarbelakangi oleh kesadaran sekaligus komitmen pemerintah untuk mewujudkan *clean and good governance*. Namun pada tataran pelaksanaannya, Perubahan dan pembaharuan yang dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata pemerintahan yang bersih dan berwibawa tersebut tidak mungkin akan dapat dilaksanakan dengan baik (efektif) tanpa kesejahteraan yang layak dari pegawai yang mengawakinya. Perubahan dan pembaharuan tersebut. dilaksanakan untuk menghapus kesan yang selama ini dinilai buruk. Antara lain ditandai oleh indikator:

- Buruknya kualitas pelayanan publik (lambat, tidak ada kepastian aturan/hukum, berbelit belit, arogan, minta dilayani atau *feodal style*, dan sebagainya.)
- Sarat dengan perilaku KKN (Korupsi, Kolusi, Nepotisme)

- Rendahnya kualitas disiplin dan etos kerja aparatur Negara.
- Kualitas manajemen pemerintahan yang tidak produktif, tidak efektif dan tidak efisien.
- Kualitas pelayanan publik yang tidak akuntabel dan tidak transparan.

Remunerasi bermakna sangat strategis terhadap suksesnya manajemen sumber daya manusia di Bank Indonesia, mengingat dampak paling signifikan terhadap kinerja lembaga akan sangat ditentukan oleh perubahan kultur birokrasi didalam melaksanakan tugas pokoknya. Sedangkan keberhasilan merubah kultur tersebut akan sangat ditentukan oleh tingkat kesejahteraan anggotanya. Namun tanpa iming-iming Remunerasi, sesungguhnya perubahan sistem remunerasi di Bank Indonesia sudah dilaksanakan sejak tahun 2008 yang lalu yaitu dengan mencanangkan dan melaksanakan beberapa perubahan dan pembaharuan dibidang instrumental, bidang struktural dan bidang kultural pegawai. Prinsip dasar kebijakan remunerasi adalah adil dan proporsional. Artinya kalau kebijakan masa lalu menerapkan pola sama rata (generalisir), sehingga dikenal adanya istilah PBPS (pinter bodoh penghasilan sama). Maka dengan kebijakan remunerasi yang berbasis kinerja, besar penghasilan (*reward*) yang diterima oleh seorang pegawai/pejabat akan sangat ditentukan oleh bobot dan harga jabatan yang disandangnya.

Remunerasi mencakup semua pengeluaran yang dikeluarkan oleh organisasi untuk pegawai dan diterima atau dinikmati oleh pegawai, baik secara langsung, rutin atau tidak langsung. Tujuan dan sasaran perbaikan sistem remunerasi pegawai Bank Indonesia yaitu menyiapkan dan menerapkan sistem remunerasi yang memenuhi prinsip-prinsip *merit*, *equity*, kompetitif guna meningkatkan profesionalisme dan memacu kinerja pegawai. Sasaran dari sistem tersebut yaitu tersusunnya sistem remunerasi yang dapat mendorong peningkatan profesionalisme dan kinerja pegawai serta dorongan untuk tidak melakukan korupsi.

Tiga konsep dalam sistem remunerasi *Pay for position*, *pay for people* dan *pay for performance*. *Pay for position* artinya membayar seseorang sesuai dengan posisi dan jabatannya. Biasanya dihitung dengan rumus tertentu, berupa gaji pokok dan tunjangan tertentu untuk posisi dan jabatannya. Lalu, *pay for people*,

membayar sesuai dengan keunggulan yang dimiliki karyawan. Karyawan dengan keahlian khusus memperoleh tunjangan khusus. Dan *pay for performance*, membayar sesuai dengan prestasi atau kinerja karyawan – biasanya berbentuk bonus prestasi.

Penentuan standar penggajian untuk setiap posisi atau jabatan, sering kali tidak menggunakan indikator spesifik, misalnya *job grading* atau *job value* seperti kompetensi yang dipersyaratkan, tingkat risiko kerja dan besarnya tanggung jawab. “Kebanyakan masih menggunakan metode perkiraan, padahal bisa dihitung dengan cermat menggunakan beberapa indikator”. Pada bonus untuk *pay for performance*, sering indikator kinerja tidak jelas atau masih bersifat normatif sehingga sulit diukur. “Ini menyebabkan bonus yang dibagikan pun sering dianggap tidak adil oleh karyawan karena tidak menggunakan indikator kinerja yang terukur.

Sistem grading harus benar-benar disiapkan oleh Bank Indonesia, adapun grading yang ada di Bank Indonesia sebagaimana pada tabel 4.12.

Tabel 4.12
Sistem Grading di Bank Indonesia

Sistem grading meliputi penggolongan jabatan atas 5 band dan 18 grade.¹⁾

Sistem Kepangkatan								Sebutan	Sistem Grading		
Golongan & Jenjang Golongan									Band	Grade	Corporate Title
8	7	6	5	4	3	2	1	Utama	E	18	Executive Director
1-5										17	Senior Director
	1-5									16	Director
		1-5							D	15	Senior Manager
			1-5							14	Manager
				1-5				Madya	C	13	Assistant Manager
					1-5					12	Officer
						1-7		Muda	B	11	Officer
							1-7			10	Officer
							1-8	Pertama	A	9	Officer
										8	Officer
							1-9	Dasar	A	7	Officer
										6	Officer
										5	Officer
										4	Officer
										3	Officer
										2	Officer
										1	Officer

Job Evaluation Process

Sumber : Bank Indonesia 2011

Digunakannya sistem grading tersebut maka pengelolaan manajemen sumberdaya manusia dalam rangka menunjang pelaksanaan remunerasi berbasis kinerja sangat menunjang dan diperlukan sekali. Sehingga penilaian individu karyawan tersebut benar-benar dapat dinilai secara objektif.

Pada dasarnya fungsi sistem remunerasi adalah *attracting* (menarik talenta dari luar organisasi), *developing* (mengembangkan kompetensi), *motivating* (mendorong kinerja) dan *retaining* (mempertahankan karyawan agar tidak hengkang). Konsepnya harus seimbang dan adil di internal organisasi dan setara dibanding pasar tenaga kerja (*external equity*). Sejauh ini masih jarang perusahaan di Indonesia yang seperti Bank Indonesia belum sepenuhnya memberikan kompensasi bagi peningkatan kompetensi seseorang (*pay for person*). Selain itu, banyak yang masih mencampuradukkan antara kompensasi untuk posisi (*pay for position*) dengan kinerja (*pay for performance*) seseorang. “Paradigma yang salah dimulai dengan asumsi bahwa kompetensi yang tinggi akan memberikan kinerja yang tinggi. Padahal kompetensi tidak berbanding lurus dengan kinerja.”

Hal ini terjadi dalam sistem remunerasi di Bank Indonesia. Berdasarkan komentar yang diberikan oleh Mantan Pemimpin Bank Indonesia yang dimutasikan ke Jabatan Staf Anggota Dewan Gubernur Bank Indonesia, sebagaimana yang dikutip:

“... mmmm... sebelum dikeluarkannya kebijakan susulan perubahan sistem remunerasi BI No.12/24/INTERN tanggal 1 Juni 2010 tentang Gaji dan Penghasilan Lain Pegawai Bank Indonesia....Saya mencermati, dimana seorang pegawai yang ditugaskan di bagian kebijakan akan memiliki remunerasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang bertugas di bagian administratif atau tidak dalam fungsi kebijakan.Apabila terjadi mutasi seorang karyawan dari bagian divisi kebijakan di pindahkan ke bagian administrasi maka akan mengalami penurunan gaji pokoknya...ambillah contoh yang pernah saya alami : sebagai seorang Pemimpin Bank Indonesia kelas I di Bandung dengan Grading E2 yang dimutasi ke Staf ADG harus mengalami penurunan Grading menjadi D3 (staf ADG = D3),...hal ini sangat riskan bagi karyawan yang dimutasikan, mengingat keinginan mutasi bukan kehendak dari karyawan, bila ini tidak diambil kebijakan maka hal ini akan merugikan karyawan karena Gaji Pokok dan tunjangan sebagai staf ADG lebih rendah dari PBI Kelas I. Seharusnya yang menurun bukan gaji pokoknya melainkan tunjangannya, begitu pula sebaliknya apabila ada seorang karyawan yang dipindah tugaskan (mutasi atau rotasi) dari bagian administrasi ke

divisi atau bagian kebijakan maka akan mengalami kenaikan gaji pokoknya. ...Hal tersebut hemat saya tidaklah adil, karena perpindahan tersebut merupakan mutasi atau rotasi biasa dalam suatu sistem organisasi yang dinamis.Kebijakan yang diambil untuk merevisi sistem tersebut bersifat kasus per kasus, tidak secara holistik mengevaluasi sistem remunerasi yang ada, sehingga dikhawatirkan akan menimbulkan permasalahan lainnya dikemudian hari”.

Hal lain dikomentari oleh Deputi Direktur SDM yang saat ini ditugaskan sebagai Staf Ahli Dewan Gubernur mempertanyakan pengaruh kenaikan gaji karena Merit *Increase* tahun 2011 (lampiran 2) pada penghasilan pegawai yang memasuki pensiun periode 1 Februari s.d. 1 Mei 2011, sebagai berikut :

“ Saya kok jadi bingung...ada kenaikan gaji tapi pada pelaksanaannya justru terjadi penurunan gaji..hehehe...., wong.. pelaksanaan kebijakan hanya dapat dirasakan oleh sebagian pegawai pensiun yang gajinya belum mentok.... hehehe...contoh kebijakan yang diambil buru-buru ..sehingga tidak melihat secara menyeluruh (holistik) dengan mengevaluasi kembali sistem remunerasi yang ada saat ini”.

Remunerasi merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja sebagai akibat dari prestasi yang telah diberikannya dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Pengertian ini mengisyaratkan bahwa keberadaannya di dalam suatu organisasi perusahaan tidak dapat diabaikan begitu saja. Sebab, akan terkait langsung dengan pencapaian tujuan perusahaan. Remunerasi yang rendah tidak dapat dipertanggungjawabkan, baik dilihat dari sisi kemanusiaan maupun dari sisi kelangsungan hidup perusahaan.

Temuan Tim Audit Internal Bank Indonesia Tahun 2011, masih mempertanyakan adanya Pegawai promosi namun mengalami penurunan penghasilan, sehingga disarankan untuk mengkaji dan mengevaluasi kembali konsep remunerasi dari sisi jenjang karir, promosi dan mutasi serta indikator remunerasi seperti *merit increase*, *incentive* dan penghasilan lainnya yang diterima pegawai tersebut.

Konsep *Merit Pay* merupakan pembayaran imbalan (*reward*) yang dikaitkan dengan jasa atau prestasi kerja (kinerja) seseorang atau manfaat yang telah diberikan karyawan kepada organisasi. Secara sederhana konsep *merit pay* merupakan sistem pembayaran yang mengkaitkan imbalan (*reward*) dengan prestasi kerja (*performacne*) karyawan. Implikasi dari konsep *merit pay* bahwa

seseorang yang memiliki kinerja yang baik, maka akan memperoleh imbalan yang lebih tinggi begitu pula sebaliknya. Artinya, semakin tinggi kinerja yang diraih karyawan akan semakin tinggi pula kenaikan imbalannya. Perencanaan *merit pay* merupakan prosedur untuk membedakan gaji yang didasarkan kinerja yakni sistem kompensasi yang didasarkan gaji individual atau gaji yang diukur melebihi periode tertentu. Untuk pembayaran didasarkan prestasi atau kinerja yang merupakan bagian dari sistem pembayaran reguler maka para pekerja harus dievaluasi secara reguler kinerjanya (*performance appraisal*).

Penilaian kinerja karyawan merupakan syarat mutlak yang harus dilakukan agar *merit pay* dapat diterapkan dengan baik, sebab asumsi umum dalam bisnis bahwa *merit pay* merupakan pembayaran imbalan kepada karyawan yang memiliki kinerja tinggi serta pemberian insentif untuk kelanjutan kinerja yang baik. Untuk mengetahui kinerja karyawan tersebut tinggi atau rendah diperlukan penilaian yang baik dari pihak manajemen. Sebab jika sistem penilaian tidak baik, maka penerapan *merit pay* juga tidak akan efektif. Jadi salah satu kunci bekerjanya sistem *merit pay* akan tergantung pada seberapa baik sistem penilaian kinerja (*performance appraisal*) dalam organisasi tersebut. Dari Penilaian kinerja pegawai tersebut diharapkan hal-hal sebagai berikut (1) Pegawai harus akuntabel dan bertanggung jawab atas jabatannya. Akuntabilitas dalam bentuk *individual value added* yang spesifik dan jelas atas jabatan tersebut tercermin dalam kinerja pegawai. (2) Alat ukur dan indikator yang digunakan untuk menilai pencapaian kinerja setiap individu pegawai harus memiliki keterkaitan yang jelas (*aligned*) dengan proses pencapaian sasaran dan kinerja tim, satker dan organisasi. (3) Sistem penilaian kinerja individu harus memenuhi prinsip : Adil, Objektif dan Transparan, serta Konsisten. Tujuan yang diharapkan dari penilaian kinerja pegawai (1) Memberikan penghargaan dan pembinaan kepada pegawai sesuai dengan kinerjanya (*reward & punishment*) (2) Menjamin pegawai agar selalu memiliki motivasi kerja tinggi dalam melahirkan kebijakan dan produk organisasi yang lebih berkualitas

Seperti yang dikemukakan Deputy Kepala Bagian Pelaksanaan Pemeliharaan dan Pemenuhan SDM Bank Indonesia dalam wawancara sebagai berikut :

”..... penilaian kinerja selama ini belum bisa diterima karena memiliki kelemahan, yakni pertama, penilaian kinerja menganggap sistem dalam organisasi tersebut konsisten, dan dapat diprediksi. Padahal dalam kenyataan sistem dan proses merupakan subyek yang dapat berubah karena secara sadar manajemen harus melakukan perubahan sesuai dengan kemampuannya serta tuntutan bisnis.

”Kedua, penilaian kinerja menuntut persyaratan proses penilaian yang obyektif, konsisten dapat dipercaya serta adil, tetapi disisi lain penilaian kinerja akan dapat dilihat karyawan sebagai hal yang mendadak dan didasarkan favoritisme”.

“.....ketiga, penilaian kinerja disesuaikan dengan dimana seseorang individu bertugas, seharusnya di divisi mana pun seseorang bertugas yang menjadi dasar penilaian adalah kinerjanya bukan tempat divisi tugasnya”.

Menurut Pejabat Peneliti Madya Bank Indonesia, agar penilaian kinerja dapat dilaksanakan dengan baik diperlukan metode yang memenuhi persyaratan, sebagaimana kutipan wawancara sebagai berikut :

”emmm..hemat saya dalam penilaian kinerja perlu diperhatikan beberapa metode pengukuran yang memenuhi standar yang berlaku....pertama yang diukur adalah benar-benar prestasi dan bukan faktor-faktor lain, seperti yang menyangkut pribadi seseorang”. ” emmm...kedua perlu menggunakan tolok ukur yang jelas dan yang pasti menjamin bahwa pengukuran itu bersifat obyektif.emmm...ketiga harus mudah dimengerti, dipahami dan dilaksanakan sepenuhnya oleh semua anggota organisasi yang terlibat.....keempat...dilaksanakan secara konsisten, dan didukung sepenuhnya oleh pimpinan puncak organisasi”.”....emmmm, hemat saya kunci sukses selanjutnya pada pelaksanaan penilaian kinerja pegawai adalah melibatkan peran pimpinan dan pegawai sebagai berikut Pemimpin Satker dan *Line Manager* memahami dan melaksanakan tanggung jawabnya untuk menilai (*assess*), memberi penghargaan (*reward*), dan membina pegawai (*punishment*)....emmm..kedua, pegawai mengetahui dan memahami penilaian kinerja individu ...mulai dari proses/mekanisme yang *govern*, transparan dan adil sampai dengan alat ukur yang obyektif dan konsisten. Ketiga.... Pemimpin satker dan *Line Manager* harus memiliki kompetensi sebagai *assessor dan motivator* yang handal, sedangkan Pegawai yang dinilai harus memiliki *behaviour dan attitude* yang tepat untuk berpikir dalam kerangka kepentingan kelangsungan organisasi di masa depan”.

Menurut salah seorang pegawai yang aktif sebagai anggota Ikatan Pegawai Bank Indonesia (IPEBI) yang diminta pendapatnya mengenai Sistem Remunerasi Berbasis Kinerja di Bank Indonesia, sebagai berikut :

“.....peran serta dan dukungan Pimpinan Satuan Kerja sangat diperlukan dalam mengevaluasi kinerja pegawainya. Permasalahan yang selalu terjadi di setiap Satuan Kerja...baik Pimpinan maupun Pegawai tidak peduli adanya penyusunan Rencana Kerja Individual Pegawai maupun Indeks Kinerja Individual

4.4. Perbandingan Remunerasi dengan Bank Central negara lain.

Bagaimana mengetahui apakah karyawan di Bank Indonesia sudah bekerja maksimal sesuai dengan kualitas dan kuantitas yang ada saat ini, tentu saja perlu membandingkannya dengan karyawan di bank sentral negara maju lainnya agar memperoleh sebuah gambaran yang seimbang. Penelitian ini menyoroti masalah remunerasi terkait dengan kuantitas dan kapasitas karyawan (kinerja karyawan) bank sentral dalam mengawasi operasional perbankan.

Sebagai perbandingan dapat dilihat rasio per kapita dan kinerja sejumlah bank sentral sejumlah di negara maju. Hal yang dilihat adalah rasio per kapita karyawan bank sentral terhadap jumlah bank dan kantor cabang yang harus diawasi. Perbandingan tersebut bisa dilihat dari kinerja bank sentral di 14 negara, termasuk Indonesia untuk 2008, dengan menggunakan gabungan data dari Bank for International Settlement dan Bank Indonesia Rasio karyawan bank sentral per kantor cabang bank yang harus diawasinya di Indonesia menunjukkan sebesar 3,4 orang per kantor cabang.

Ini tidak jauh berbeda dengan Hong Kong 3,1 atau Jepang 3. Namun, angka ini lebih kecil dari Singapura 6,5 atau Belgia, Prancis, Italia, dan Kanada yang lebih dari 10. Sedangkan Amerika Serikat memiliki rasio 0,2 karena punya 20 ribu karyawan untuk mengawasi 110 ribu kantor cabang. Semakin kecil rasio semakin berat tanggung jawab karyawan bank sentral dalam menjalankan fungsi pengawasan terhadap setiap kantor cabang atau wilayah operasionalnya.

Secara implisit hal ini menunjukkan bahwa karyawan bank sentral di Indonesia dituntut tanggung jawab yang lebih besar dibandingkan beberapa negara maju. Sedangkan dari sisi rasio beban karyawan terhadap total biaya operasional maka bank sentral Norwegia pemilik rasio tertinggi, yakni 68%, lebih tinggi dari Inggris, 55%, dan AS hanya 36%.

Selanjutnya, dilihat dari biaya sumber daya manusia di Bank Indonesia, selama satu dasawarsa terakhir ini BI telah mengurangi 5% karyawannya dari puncaknya sebanyak 6.290 orang pada 1998/1999 ketika krisis perbankan memuncak. Sekarang (per Desember 2009) jumlahnya tinggal 5.989 orang dan menyerap total biaya sumber daya manusia Rp 3,2 triliun atau naik 1% dari 2008

dan naik 18,7% dari 2007. Ini sudah mencakup seluruh komponen biaya, yakni gaji, insentif, tunjangan hari raya, penggantian uang cuti, dan lainnya.

Secara nominal memang naik, tapi porsi terhadap total beban karyawan turun dari 84,2% (2007) menjadi 78,4% tahun 2009 di mana neraca Bank Indonesia defisit Rp 1 triliun. Penghasilan rata-rata karyawan bank sentral (*take home pay*) turun dari Rp 68 juta per bulan menjadi Rp 58 juta. Dengan demikian secara rutin anggaran belanja untuk karyawan BI sudah naik dan juga pernah turun. Lalu berapakah sepantasnya gaji karyawan bank sentral dibayar. Tidak ada angka standar yang baku karena hal itu tergantung pada peta politik dan sistem moneter perbankannya. Akan terdapat perbedaan yang lebar jika mengukur perbandingan kinerja bank sentral dari berbagai indikator. Bahkan antarsesama negara maju dalam lingkup Organisasi untuk Kerja Sama Ekonomi dan Pembangunan (OECD), angkanya juga sangat bervariasi.

Hal itu seperti diungkapkan Howard Davies dan David Green dalam *"Banking on the Future, Rise and Fall of Central Bank"* (Princeton University Press, 2010), bahwa setiap bank sentral punya karakteristik berbeda, dan hal itu sangat tergantung pada sistem moneter perbankan dan peta politik negara masing-masing. Oleh sebab itu, gaji Antonio Fazio, gubernur Banca d'Italia, bisa US\$ 700.000 tahun 2003, empat kali lipat gaji Allan Greenspan US\$ 172.000 dan atau gubernur bank sentral Hong Kong (HKMA) sebesar US\$ 1,1 miliar, atau hampir 7 kali Allan Greenspan.

Meski tak tahu persis berapa layakannya seorang karyawan atau eksekutif di bank sentral dibayar, perbandingan rasio per kapita tersebut di atas setidaknya bisa memberikan gambaran. Untuk bank sentral Indonesia, tidak menutup kemungkinan BI masih kekurangan staf atau karyawan, khususnya untuk lini pengawasan operasional bank dan kantor cabang di wilayah operasional masing-masing. Ini tentu dengan pembagian tugas antara fungsi pengawasan dan fungsi moneter.

Jadi selain peningkatan kualitas gaji juga perlu dipertimbangkan untuk menambah kuantitas staf agar pengawasannya lebih bisa mengimbangi jumlah kantor bank yang beroperasi. Ke depan, masalah gaji akan menjadi isu penting ketika terjadi perubahan peta sistem perbankan/moneter di sebuah negara.

Contohnya, ketika terbentuknya *Financial Services Authority* (otoritas jasa keuangan), sebagian dari karyawan bank sentral menolak bergabung ke otoritas moneter tersebut.

Menjadi karyawan di bank sentral di satu sisi bisa menjadi suatu kebanggaan, tapi di sisi lain memiliki beban dan tanggungjawab yang berat, termasuk sanksi pidana. Masih tertanam kuat dalam ingatan bangsa Indonesia, bagaimana pasca-reformasi sebagian anggota Dewan Gubernur Bank Indonesia pernah menjadi terdakwa karena berbagai kasus. Hal ini menunjukkan bahwa remunerasi yang tinggi harus diimbangi dengan prestasi dan kinerja yang baik.

Berdasarkan uraian permasalahan di atas dapat dijelaskan dalam bentuk tabel permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan sistem remunerasi berbasis kinerja pada Bank Indonesia. Adapun temuan permasalahan tersebut sebagai berikut :

Tabel 4.13

Permasalahan dalam Sistem Remunerasi Berbasis Kinerja

1	Penentuan nilai kinerja dikaitkan dengan evaluasi divisi atau bagian
2	Peningkatan remunerasi dikaitkan dengan divisi atau bagian
3	Evaluasi kinerja karyawan berpola (dibatasi dengan kuota)
4	Efek perubahan jabatan pada sistem mutasi/rotasi/promosi memungkinkan penurunan grading, berdampak kepada perubahan /penurunan penghasilan
5	Komponen penghitungan penghasilan (Gaji Pokok, Tunjangan Fungsional, merit increase, incentive) berubah bila terjadi kenaikan maupun penurunan grade

Sumber : diolah tahun 2011

Dari analisis temuan tersebut, sistem remunerasi yang adil dan transparan perlu dilakukan dengan melaksanakan:

1. Mengkaitkan sistem penggajian dengan sistem penilaian kinerja dengan tujuan untuk memacu prestasi dan motivasi kerja.
2. Merumuskan struktur gaji berdasarkan klasifikasi jabatan dan bobot jabatan (harga jabatan);

3. Merumuskan jenis tunjangan yang dianggap layak untuk diberikan kepada karyawan.
4. Menata sumber-sumber pembiayaan gaji agar tercipta transparansi dalam sistem penggajian dan mendorong pengintegrasian dengan tersedia dana yang cukup bagi pembayaran gaji karyawan secara layak. Dengan penerapan struktur gaji Pegawai maka tidak ada lagi honor-honor, dan penghasilan lain diluar gaji dan tunjangan yang resmi.
5. Mengupayakan agar penghasilan karyawan disesuaikan dengan tingkat inflasi, antara lain dengan membuat indeks untuk dijadikan dasar bagi penyesuaian gaji dan tunjangan.

Penyempurnaan sistem remunerasi adalah merupakan bagian dari upaya penerapan manajemen kepegawaian berbasis kinerja. Penerapan sistem remunerasi yang holistik perlu didahului dengan :

- Penyusunan visi dan misi
- Penyempurnaan struktur organisasi
- Penataan/reposisi pegawai
- Penyempurnaan sistem penilaian kinerja pegawai
- Penerapan sistem perencanaan dan penganggaran yang berbasis kinerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan.

Dari hasil pembahasan dalam bab sebelumnya, maka kajian sistem remunerasi berbasis kinerja di Bank Indonesia dapat disimpulkan :

1. Indikator yang digunakan dalam Penerapan Sistem Remunerasi di Bank Indonesia berkaitan erat dengan Kinerja Pegawai melalui arah strategis Bank Indonesia yang telah ditetapkan oleh Dewan Gubernur ditetapkan sebagai IKU (Indikator Keberhasilan Utama) Satuan Kerja di Bank Indonesia, yang diturunkan kedalam Rencana Kerja Individual (RKI) dan Indeks Kerja Individual Pegawai (IKI). Wujud keberhasilan pegawai dalam melaksanakan RKI dan IKI akan dinilai setiap akhir tahun melalui Sistem Penilaian Kinerja Pegawai (SPKP) berdasarkan target individu yang jelas, obyektif, transparan dan sesuai standar yang ditetapkan dengan kompensasi berupa besaran incentive, reward dan kenaikan komponen penghasilan lainnya.
2. Penerapan Sistem Remunerasi di Bank Indonesia berkaitan erat kinerja pegawai. Dalam mengimplementasikan keberhasilan sistem remunerasi supaya dapat terlaksana secara efektif dan efisien telah dilakukan Perubahan Paradigma Pengelolaan SDM dari *Seniority and Hierarchy Culture* menuju ke *Performance Based Culture*, agar tercipta iklim kerja yang memacu pegawai berinovasi. Perubahan sistem *grading* dan *personal grading* berdasarkan posisi/jabatan yang berimplikasi kepada remunerasi dan sistem *career planning*. Pegawai yang berkinerja rendah dan tidak mempunyai kesempatan berkarir lagi di Bank Indonesia, mempunyai pilihan keluar (*exit*) serta Promosi bukan menjadi tujuan untuk menaikkan gaji.
3. Pada kenyataannya dalam implementasinya sistem remunerasi berbasis kinerja di Bank Indonesia masih terdapat permasalahan-permasalahan sebagai berikut :

- a. Sistem Penilaian Kinerja Pegawai yang diterapkan sejak tahun 2008 disatu sisi dirasakan sudah cukup *fair*, namun disisi lainnya perlu dilakukan evaluasi kembali mengingat lebih cenderung menguntungkan Divisi yang melakukan pekerjaan kebijakan dibandingkan dengan Divisi Operasional.
- b. Walaupun Penerapan Sistem Penilaian Pegawai sudah diusahakan obyektif dan transparan, namun pada kenyataannya belum sepenuhnya dapat dilaksanakan.
- c. Penerapan Sistem kuota pada Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Bank Indonesia menyebabkan Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Bank Indonesia dapat diprediksi (berbentuk lonceng terbalik), dengan demikian penilaian yang dilakukan oleh manajer menjadi terbatas dengan adanya kuota tersebut.
- d. Sistem Mutasi atau Rotasi Pegawai di Bank Indonesia, dimana seseorang dimungkinkan akan mengalami penurunan atau kenaikan remunerasi bukan karena kinerjanya melainkan karena divisi tempat tugasnya. Hal ini bertentangan dengan remunerasi berbasis kinerja yang berkeadilan dan obyektif
- e. Sistem Promosi Pegawai. Konsep *pay for position, pay for person, pay for performance*, belum dapat sepenuhnya diterapkan ketika pegawai berlomba untuk promosi. Temuan Tim Auditor Bank Indonesia memperlihatkan masih adanya pegawai di sektor kebijakan yang dipromosikan ke sektor operasional/administrasi yang mempunyai *grading* rendah dari posisi awal, sehingga berpengaruh kepada penurunan penghasilan saat yang bersangkutan dipromosikan.

5.2. Saran.

Saran dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penurunan atau kenaikan remunerasi seorang karyawan seharusnya berdasarkan penurunan/kenaikan kinerjanya bukan karena sistem *gradingnya*.

2. Karena kinerja karyawan bersifat dinamis maka hasil ukuran kinerja individunya pun juga seharusnya tidak memiliki pola atau dapat diprediksi sama dengan tahun lalu melainkan harus seperti apa adanya hasil dari penilaian kinerja individu tersebut.
3. Dalam menerapkan sistem remunerasi berbasis kinerja, suatu organisasi yang dinamis seperti Bank Indonesia perlu mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :
 - a. Azas keadilan Internal dan objektif dalam pengelolaan sumber daya manusia dimana konsep *pay for position* (membayar orang sesuai posisi dan jabatannya), *Pay for People* (membayar orang sesuai dengan keunggulan yang dimiliki) serta *Pay for Performance* (membayar sesuai dengan kinerja) harus dapat diterapkan dengan sangat hati-hati khususnya bagi pegawai yang promosi, mutasi/rotasi. Aturan dan ketentuan Promosi, Mutasi dan Rotasi pegawai perlu dievaluasi kembali, agar sesuai dengan prinsip yang diterapkan dalam sistem remunerasi Bank Indonesia.
 - b. Didalam sistem remunerasi perlu adanya perhitungan komponen penghasilan Variable Tetap dan Variable Tidak Tetap (berubah). *Variable tetap* dapat diterapkan kedalam perhitungan komponen gaji pokok untuk setiap golongan (band), sedangkan untuk *Variable tidak tetap* dapat diterapkan kedalam perhitungan tunjangan jabatan/posisi, merit increase dan tunjangan lainnya berdasarkan keunggulan kompetensi yang dimiliki karyawan. Dengan demikian apabila terjadi rotasi dan mutasi ke Satuan Kerja/Divisi manapun, variable yang berubah hanya *variable tidak tetap* sedangkan gaji pokok tidak berubah.
4. Penerapan remunerasi berbasis kinerja, suatu organisasi dalam hal ini Bank Indonesia harus siap dengan sumber keuangannya, apabila semua individu karyawannya memiliki kinerja yang baik atau tinggi maka karyawan tersebut berhak mendapatkan remunerasi yang sesuai.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Tjahjono. 1996. "Kompensasi Intensif Sebagai Alat Untuk Memotivasi Anggota Organisasi Dalam Upaya Mencapai Tujuan Organisasi." *Kajian Bisnis*, No. 7, pp.34-41
- Arrizal. 1999. "Motivasi Kerja Dapat Dibangkitkan Dengan Pemberian Tunjangan Pegawai." *Kajian Bisnis*, No. 17, pp.23-27
- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Bahasa Indonesia Jilid 2*. Jakarta: Prenhallindo.
- Dessler, Gary. 2000. *Human Resource Management 8th Edition*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta: Andi Offset.
- Guritno, Bambang dan Waridin. 2005. "Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja." *JRBI*, Vol.1 No. 1, pp.63-74
- Hani Handoko. 1993. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.
- Hani Handoko. 2002. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Haryono. 2009. "Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Motivasi Kerja (Studi Pada Pegawai Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan Kabupaten Batang." Tesis Tidak Dipublikasikan, Program Pascasarjana Magister Manajemen, Universitas Stikubank Semarang.
- Hardiman, F. Budi (2003), *Melampaui Positivisme dan Modernitas Diskursus Filosofis Tentang Metode Ilmiah dan Problem Modernitas*. Yogyakarta: Kanisius
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herman, Sofyandi. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Heru Kurnianto. 2009. " Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Definisi, Tujuan, dan Manfaat " <http://jurnal-Universitas Indonesia> 97

sdm.blogspot.com/2009/04/penilaian-kinerja-karyawan-definisi.html,
Diakses tanggal 10 Maret 2010.

- Imam Gozali. 2005. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS Edisi 3. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Lies Indriyani. 2009. "Analisis Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Perawat Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi." *Jurnal Ekonomi – Manajemen – Akuntansi*, No. 26, Th. XVI, pp. 117-127
- M, Manulang. 1984. *Management Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mathis, Jackson. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mahmudi, 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Jogjakarta: UPP AMP YKPN.
- Masrukin dan Waridin. 2006. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai," *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Vol. 7 (2), Juni : 197-209
- McClellan, David . 2008. "Teori Motivasi McClellan & Teori Dua Faktor Hezberg" <http://kuliahkomunikasi.blogspot.com/2008/11/teori-motivasi-mcclelland-teori-dua.html>, Diakses tanggal 12 April 2011.
- Nawawi, H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Panggaben, Mutiara S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghallia Indonesia.
- Rita Swietenia. 2009. "Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Disiplin Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Pertanahan Kota Semarang)." *Jurnal Ekonomi – Manajemen – Akuntansi*, No. 26, Th. XVI, pp. 96-116
- Robbins, Stephen P. 2007. *Perilaku Organisasi*. PT Indeks.
- Santoso, S. 2004. *Buku Latihan SPSS Statistik Multivariat*. Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Sastrohadiwiryo, Bejo Siswanto. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrative dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: SIE YKPN.

Sopiah. 2008. Perilaku Organisasional. Yogyakarta: Andi Offset.

Sugiyono. 2002. Statistika untuk Penelitian. Bandung: CV Alfabeta.

Suyadi Prawirosentono. 1999. Kebijakan Kinerja Karyawan. Yogyakarta: BPFE.

Sri Wuryanti. 2009. “Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Dengan Motivasi Sebagai Mediasi (Studi Pada Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Jawa Tengah).” Tesis Tidak Dipublikasikan, Program Pascasarjana, Universitas Stikubank Semarang.

Triyono Nugroho . 2009. “Pengaruh Kompensasi dan Kepemimpinan” <http://triyononugroho.blogspot.com/2009/03/pengaruh-kompensasi-dan-kepemimpinan.html>, Diakses tanggal 10 Maret 2011.



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama :

Tempat/tanggal lahir :

Perkerjaan :

Alamat :

Pendidikan Formal :

SD Taman Siswa Lulus Tahun 1976

SMP

SMA

Universitas.....Jurusan.....Lulus.....

Pendidikan Non Formal :

Seminar

Pelatihan\Lokakarya

