

5. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1. Hasil Penelitian

Data hasil penelitian berikut ini diperoleh dari wawancara terhadap 6 orang pejabat sebagai informan dan penyebaran kuesioner terhadap 86 responden pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia.

Dalam penyajian data hasil penelitian ini, diuraikan berbagai aspek antara lain; pertama, profil informal dan responden. Data ini digunakan untuk menggambarkan karakteristik informan dan responden sehingga dapat memahami situasi pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia. Kedua, disajikan deskripsi metode pelaksanaan sistem remunerasi Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia. Ketiga, deskripsi pelaksanaan evaluasi jabatan dengan menggunakan metode *point system*. Keempat, deskripsi mengenai pelaksanaan penilaian kinerja di Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia. Kelima, deskripsi penetapan struktur penggajian berdasarkan teori kompensasi dengan tahapannya. Dan yang terakhir adalah, deskripsi mengenai strategi implementasi sistem remunerasi pegawai pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia.

5.2. Karakteristik Informan dan Responden

Peranan informan dan responden sangat penting, yaitu sebagai sumber informasi / data dalam penelitian. Data yang diperoleh digunakan sebagai bahan analisis dalam mengkaji strategi implementasi sistem remunerasi yang adil, layak dan relevan terhadap paradigma kepegawaian saat ini.

Seperti diketahui informan dalam penelitian ini berjumlah 6 orang pejabat yang terdiri dari, Sekretaris Jenderal, Kepala Biro Perencanaan, Kepala Biro Kepegawaian, Kepala Bagian Mutasi Pegawai, Kepala Bagian Umum, Kepala Bagian Pengembangan Pegawai, pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia. Dari hasil perhitungan jumlah responden pada bab IV bahwa dalam penelitian ini responden berjumlah 86 pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia yang dipilih

secara cluster dan acak. Adapun karakteristik responden berdasarkan unit kerja responden, jabatan responden dan golongan responden pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia.

5.2.1 Sebaran Responden Berdasarkan Unit Kerja

Responden dalam penelitian ini terdiri para pegawai Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia, yang terdiri dari 6 (enam) unit kerja yaitu : Biro Perencanaan, Biro Kepegawaian, Biro Keuangan, Biro Perlengkapan, Biro Humas dan Hubungan Luar Negeri, dan Biro Umum. Adapun komposisi responden berdasarkan unit kerja dapat dilihat pada tabel 5.1.

Tabel 5.1

Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja Responden

No	Unit Kerja	Komposisi	
		Jumlah (Orang)	Proporsi (%)
1	Biro Perencanaan	8	9,3
2	Biro Kepegawaian	18	20,9
3	Biro Keuangan	11	12,8
4	Biro Perlengkapan	7	8,1
5	Biro Humas dan Hubungan Luar Negeri	6	6,9
6	Biro Umum	36	42
	Jumlah	86	100

Sumber Data : Hasil Penelitian (diolah peneliti)

Dari Tabel 5.1 di atas dapat dilihat bahwa komposisi responden menurut unit kerjanya relatif beragam. Namun demikian dapat diindikasikan bahwa responden yang berasal dari Unit Kerja Biro Umum menempati posisi terbanyak, yaitu mencapai 36 pegawai atau 42 persen dari seluruh responden yang ada. Sedangkan komposisi terkecil adalah responden yang berasal dari Biro Humas dan Hubungan Luar Negeri yaitu sebanyak 6 pegawai atau 6,9 persen dari keseluruhan responden. Dengan demikian dapat diindikasikan bahwa responden yang berasal

dari Unit Kerja Biro Umum mendominasi pendapat dari keseluruhan pendapat yang diberikan responden atas berbagai pertanyaan atau pernyataan yang diajukan dalam penelitian ini.

5.2.2. Sebaran Responden Berdasarkan Jabatan

Sebaran responden berdasarkan jabatan dalam penelitian ini terdiri dari 5 kelompok yaitu, Kepala Biro (Karo), Kepala Bagian (Kabag), Kepala Sub Bagian (Kasubbag), Staf Golongan III dan Staf Golongan II. Adapun komposisi responden berdasarkan jabatan responden dapat dilihat pada tabel 5.2.

Tabel 5.2.

Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan Responden

No	Jabatan Responden	Komposisi	
		Jumlah (Orang)	Proporsi (%)
1	Kepala Biro	6	6,98
2	Kepala Bagian	14	16,28
3	Kepala Sub Bagian	26	30,23
4	Staf Golongan III	26	30,23
5	Staf Golongan II	14	16,28
	Jumlah	86	100

Sumber Data : Hasil Penelitian (diolah peneliti)

Pada Tabel 5.2 menunjukkan bahwa responden terpilih adalah Kepala Biro sebanyak 6 orang atau 6,98%, Kepala Bagian sebanyak 14 orang atau 16,28%, Kepala Sub Bagian sebanyak 26 orang atau 30,23%, staf golongan III sebanyak 26 orang atau 30,23% dan staf golongan II sebanyak 14 orang atau 16,28%. Berdasarkan data diatas, dapat diperoleh informasi bahwa dari jabatan struktural responden yang ada di Sekretariat Jenderal, sebagian besar responden berada pada jabatan staf golongan III dan Kepala Sub Bagian dengan jumlah 26 orang atau prosentase sebesar 30,23%.

5.2.3. Sebaran Responden Berdasarkan Golongan.

Berdasarkan golongan kerja responden pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM, dapat dikategorikan ke dalam tiga golongan yaitu golongan IV, golongan III, dan golongan II. Adapun komposisi responden berdasarkan golongan dapat dilihat pada Tabel 5.3

Tabel 5.3.

Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan

No	Golongan Responden	Komposisi	
		Jumlah (Orang)	Proporsi (%)
1	Golongan IV	18	20,93
2	Golongan III	54	62,79
3	Golongan II	14	16,28
	Jumlah	86	100

Sumber Data : Hasil Penelitian (diolah peneliti)

Berdasarkan kuisioner yang disebarkan diperoleh informasi bahwa jumlah responden terpilih terdiri dari golongan IV, golongan III dan golongan II. Komposisi responden menurut golongan ini adalah sebanyak 18 pegawai golongan IV atau dengan prosentase sebesar 20, 93%, 54 pegawai golongan III atau dengan prosentase sebesar 62,79%, dan 14 pegawai golongan II atau prosentase sebesar 16,28%. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa responden menurut golongan ini didominasi oleh kelompok golongan III, yaitu sebesar 54 orang atau 62,79 persen dari seluruh responden yang dilibatkan dalam penelitian ini.

5.2.4 Persepsi Responden Mengenai Remunerasi

Remunerasi sebagai sistem penggajian pegawai merupakan suatu hubungan antara pekerjaan dan pegawai. Disatu sisi, sistem remunerasi merupakan cerminan dari karakteristik pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawai. Sedangkan disisi lainnya sistem remunerasi merupakan cerminan upaya yang dicapai pegawai atas pekerjaan yang dikerjakannya. Oleh karena itu, sistem remunerasi yang baik

tentunya dituntut untuk dapat memenuhi harapan pegawai dan dapat mengakomodasi pegawai dalam memberikan kontribusinya pada organisasinya.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini, mengenai sistem remunerasi adalah sebagai berikut :

1. Kesesuaian remunerasi dengan berat ringannya pekerjaan dan prestasi kerja pegawai.
2. Kesesuaian remunerasi dengan jabatan dan masa kerja pegawai.
3. Kesesuaian remunerasi dengan kebutuhan pegawai dengan mempertimbangkan kondisi pasar yang berlaku saat ini.
4. kesesuaian remunerasi dengan ketentuan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan indikator-indikator tersebut, maka dapat diperoleh gambaran mengenai persepsi pegawai terhadap remunerasi yang diterima. Dari seluruh pendapat responden yang dilibatkan dalam penelitian ini, setelah dilakukan analisis dengan menggunakan tehnik analisis rentang kriteria maka dapat diindikasikan bahwa nilai pendapat responden secara keseluruhan terkait dengan persepsi pegawai tentang sistem remunerasi di lingkungan Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia adalah Tidak Setuju.

Kesimpulan ini dapat dilihat di dalam **tabel lampiran 4**, yang didasarkan pada nilai skor pendapat para responden yang mencapai nilai 2824, nilai ini berada pada rentang skala 1893 sampai dengan 2838, dan rentang skala ini memiliki kriteria tidak setuju. Ketidaksetujuan ini dirasakan karena remunerasi yang diterima oleh pegawai tidak sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab, sehingga belum dapat memacu pegawai untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Menurut responden, sistem remunerasi saat yang berlaku saat ini belum dapat memenuhi kebutuhan hidup secara adil dan layak. Selain itu, remunerasi yang diterima belum mempertimbangkan kondisi pasar yang berlaku sebagai dasar penyesuaian struktur gaji.

Sebagian besar responden juga menyatakan bahwa perlu adanya perbedaan remunerasi yang diterima oleh pegawai yang memiliki prestasi kerja dan disiplin kerja yang baik. Sehingga akan terciptanya keadilan dalam pemberian remunerasi, yang dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai. Responden juga menyatakan,

bahwa pengalaman masa bekerja dapat dijadikan dasar sebagai penetapan remunerasi pegawai, sehingga masih adanya pemberian penghargaan bagi pegawai yang memiliki masa kerja yang lama. Hal inipun dapat menimbulkan semangat dan etos kerja bagi pegawai yang senior.

Hasil kuesioner juga menunjukkan bahwa responden setuju bila sistem remunerasi yang akan datang akan dilaksanakan berdasarkan pada beban kerja dan tanggung jawab masing-masing pegawai. Hal tersebut didukung oleh jawaban responden mengenai kinerja pegawai, bahwa mereka telah siap dalam hal peningkatan pekerjaan bilamana sistem remunerasi pegawai tersebut nanti diterapkan. Responden juga setuju jika sistem remunerasi yang baru, mempertimbangkan kondisi pasar yang berlaku saat ini, sehingga pegawai dapat memenuhi kebutuhan hidupnya secara layak.

5.2.5 Persepsi Responden Mengenai Kinerja Pegawai

Dari sisi kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia, responden menyatakan hal yang berbeda dengan dengan hasil persepsi mengenai remunerasi. Berdasarkan hasil analisis dengan tehnik rentang kriteria yang ada di dalam **tabel lampiran 4**, pada umumnya responden dapat mengambil sikap positif mengenai kinerja pegawai. Hal ini terlihat dengan ditunjukkannya kesesuaian antara hasil pekerjaan dan tujuan yang telah ditetapkan lebih dahulu, ini berarti walaupun remunerasi yang diterima oleh pegawai masih dirasakan belum dapat memenuhi kebutuhan hidup secara adil dan layak, namun pegawai tetap menunjukkan kinerja yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa tidak bisa dijadikan alasan untuk tidak menunjukkan kinerja yang optimal walau remunerasi yang diterima kurang “adil” karena kurang sesuai dengan nilai remunerasi di pasar tenaga kerja, sehingga acap kali dianggap kurang mendorong motivasi pegawai.

Kesimpulan ini didasarkan pada nilai pendapat responden 4265, di mana nilai ini berada pada rentang skala 3355 sampai dengan 4472 dengan kriteria yang ada adalah setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden, terlihat bahwa walaupun sistem remunerasi saat ini belum secara tegas mempertimbangkan pegawai dengan tingkat pendidikan, prestasi, produktivitas, dan disiplin yang tinggi,

namun sebagian besar responden tetap menunjukkan semangat, etos, dan disiplin yang tinggi.

Kesimpulan yang diambil berdasarkan jawaban dari responden mengenai kinerja pegawai masih bersifat bias, yang berarti bahwa penilaian kinerja yang mereka lakukan bersifat subyektif. Dalam hal ini responden memberikan jawaban penilaian yang dilakukan pegawai terhadap dirinya sendiri dengan tujuan untuk memperlihatkan kinerja yang baik. Oleh karena itu, untuk menghindari biasnya penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil maka diperlukan penelitian khusus mengenai penilaian kinerja Pegawai negeri Sipil. Yang pada akhirnya dapat dijadikan dasar pembinaan dan pengembangan Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia, selain itu juga digunakan sebagai alat untuk mengenali dan menggali potensi pengembangan melalui penelusuran bakat dan minat yang dimiliki oleh setiap pegawai.

5.3 Gambaran Sistem Remunerasi Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yang mengamanatkan bahwa struktur gaji Pegawai Negeri Sipil harus memenuhi prinsip adil dan layak yang sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya sehingga dapat meningkatkan kinerja serta menjamin kesejahteraannya. Dengan demikian sistem remunerasi merupakan unsur utama dan esensial dalam mengelola sumber daya manusia, karena dapat mempengaruhi suasana dan semangat kerja dalam organisasi.

Untuk lebih mengetahui pelaksanaan sistem remunerasi Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia, peneliti melakukan wawancara dengan para informan. Sekretaris Jenderal mengatakan bahwa :

“...sistem remunerasi pegawai yang ada sekarang ini lebih menitikberatkan pada pertimbangan golongan/ruang kepangkatan dan jabatan (eselon) yang dimiliki oleh seorang pegawai...”

Kepala Biro Perencanaan dan Kepala Bagian Pengembangan Pegawai mengatakan bahwa :

“... saat ini sistem remunerasi kita, yaitu sistem PGPS (Pintar Goblok Penghasilan Sama)...”

Kepala Bagian Umum Kepegawaian dan Kepala Bagian Mutasi Pegawai mengatakan bahwa :

“...sistem penggajian saat ini sangat tidak memadai karena tidak terkait dengan kinerja individu dan beban kerjanya...”

Secara garis besar para informan yang diwawancarai menjawab hal yang senada, walaupun dengan penyampaian yang berbeda-beda mengenai gambaran pelaksanaan sistem remunerasi Pegawai negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia, yaitu bahwa Kondisi sistem remunerasi pegawai yang ada sekarang ini lebih menitikberatkan pada pertimbangan golongan/ruang kepangkatan dan jabatan (eselon) yang dimiliki oleh seorang pegawai, akan tetapi tidak didasarkan pada standar penilaian prestasi kerja seorang pegawai sehingga semua pegawai yang mempunyai golongan ruang kepangkatan yang sama akan memperoleh gaji yang sama besar meskipun prestasi kerjanya berbeda. Sistem remunerasi seperti ini, memang belum memberikan tempat bagi pegawai yang berprestasi, memiliki produktivitas dan disiplin pegawai sehingga hal ini dapat menimbulkan ketidakadilan yang pada akhirnya dapat menurunkan kinerja pegawai.

Penetapan remunerasi Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia berupa gaji pokok yang didasarkan atas dua fungsi yaitu masa kerja dan golongan ruang. Di samping masa kerja dan golongan ruang, ada satu hal lagi yang diperhitungkan dalam penetapan gaji Pegawai Negeri Sipil, yaitu pendidikan terakhir yang ditamatkan oleh seorang pegawai, tanpa memperhatikan jenis pekerjaan dan tanggung jawabnya.

Penetapan remunerasi seperti itu merupakan penetapan gaji dengan sistem skala tunggal. Dengan sistem skala tunggal remunerasi Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia terdiri dari beberapa komponen yaitu :

1. Gaji Pokok

Untuk memberikan GP, pemerintah membagi PNS (sesuai dengan latar belakang pendidikannya), ke dalam empat golongan dan 17 sub golongan (Ia, Ib, Ic, Id, IIa, IIb, IIc, IId, IIIa, IIIb, IIIc, IIId, IVa, IVb, IVc, IVd, IVe), di mana Ia adalah golongan dan pangkat terendah, sedangkan IVe adalah golongan dan pangkat tertinggi. Daftar GP PNS yang berlaku saat ini sesuai dengan PP No. 10/2008 dapat dilihat pada Lampiran. Kenaikan GP secara reguler dilakukan 2 tahun sekali. Kenaikan GP reguler ini bisa saja ditunda apabila PNS tidak menunjukkan prestasi sesuai dengan nilai yang ditetapkan. Kenaikan GP juga bisa terjadi apabila seorang PNS naik pangkat dan/atau naik golongan. Kenaikan pangkat dan/atau golongan PNS pada umumnya harus memenuhi persyaratan prestasi kerja, disiplin, kesetiaan, pengabdian, pengalaman, dan berbagai syarat obyektif lainnya.

3. Tunjangan Keluarga

Setiap PNS menerima Tunjangan Keluarga yang terdiri atas Tunjangan Suami/Istri, sebesar 10% dari GP, dan Tunjangan Anak, sebesar 2% dari GP, maksimal dua orang.

4. Tunjangan Jabatan Struktural

Jabatan struktural ini diatur melalui Peraturan Pemerintah No. 3 Tahun 2006. Tingkatan dalam suatu jabatan struktural adalah eselon, dan disusun berdasarkan berat ringannya tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak. Pemerintah juga telah menciptakan pola karir yang menggambarkan jalur pengembangan karir dan menunjukkan keterkaitan serta keserasian antar jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan struktural, serta masa jabatan PNS sejak pengangkatan hingga pensiun. Jenjang karir jabatan struktural dari yang terendah yaitu eselon Vb hingga yang tertinggi yaitu eselon Ia beserta besarnya Tunjangan Jabatan Struktural tertera pada Lampiran.

Untuk menunjang kesejahteraan PNS, selain remunerasi langsung pemerintah juga merancang remunerasi tidak langsung yang berupa :

1. Askes

Asuransi kesehatan diberikan kepada PNS sebagai perlindungan kesehatan bagi dirinya beserta keluarga (suami/istri dan maksimum dua orang anak).

Premi asuransi dibayar oleh PNS sebesar 2% dari GP dan Tunjangan Keluarga. Pengelolaan asuransi kesehatan PNS, oleh pemerintah diserahkan kepada PT Askes (PT Asuransi Kesehatan).

2. Taperum

Program ini merupakan program tabungan pegawai yang dihimpun oleh pemerintah sebagai pemberi kerja, kemudian disalurkan sebagai bantuan untuk membayar uang muka fasilitas KPR (Kredit Pemilikan Rumah). Dalam penghimpunan dana Taperum, setiap PNS, setiap bulan, diwajibkan menabung. Iuran tabungan diperoleh dari memotong gaji PNS sebesar

Tabel 5.4
Iuran Taperum PNS

Golongan	Rp.
Gol. I	3.000.,
Gol 2	5.000,-
Gol. 3	7.000,-
Gol. 4	10.000,-

Sumber Data : Bagian gaji

3. Taspen

Dalam rangka menjamin hari tua pensiunan PNS atau janda/dudanya, pemerintah mengikutsertakan para PNS pada program asuransi pada PT Taspen. Sesuai dengan PP yang berlaku, setiap PNS wajib membayar 8% dari GP-nya setiap bulan. Pembayaran dilakukan dengan cara memotong gaji PNS yang diterima setiap bulan. Pembayaran tersebut, 4,75% sebagai premi asuransi pensiun, dan 3,25% sebagai tabungan hari tua. THT (Tabungan Hari Tua) sepenuhnya, tabungannya ditanggung sendiri oleh PNS. Besarnya iuran yang harus dibayar oleh pemerintah bagi program pensiun masih belum ditetapkan, karena sistem pensiun yang berlaku masih menganut sistem *pay-as-you-go*. Dengan demikian, pemerintah tidak membayar iuran pada saat PNS masih aktif, tetapi membayar 79% dari uang pensiun yang diterima, ketika PNS memasuki masa pensiun. Sisanya, sebesar 21% dibayar oleh PT Taspen dari iuran yang telah dipotong dari GP PNS pada saat masih aktif.

Pensiun dibayarkan setiap bulan, sejak PNS berhenti sebagai PNS karena usia pensiun atau meninggal dunia sebelum usia pensiun.

Komponen remunerasi Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia dapat dilihat secara jelas pada tabel di bawah ini :

Tabel 5.5
Komponen – komponen Remunerasi Pegawai Negeri Sipil
Pada Sekretariat Jenderal Dep. Hukum dan HAM

Total Remunerasi	
Langsung	Tidak Langsung
Gaji Pokok	Askes
Tunjangan Keluarga	Taperum
Tunjangan Jabatan Struktural	Taspen

Sumber data : diolah oleh peneliti

Dari tabel di atas terlihat bahwa sistem remunerasi Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak asasi Manusia belum memberikan insentif dan bonus yang berorientasi pada kinerja pegawai yang dicapai dalam waktu tertentu. Pemberian remunerasi ini belum sesuai dengan teori di atas yang mengatakan bahwa sistem remunerasi harus meliputi seluruh jenis imbalan yang diterima pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, termasuk diantaranya insentif, bonus dan penghargaan atau promosi jabatan.

Selain itu, pemberian remunerasi yang ada sekarang belum sesuai dengan amanat Undang-undang No. 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian yang mengemukakan bahwa struktur gaji Pegawai Negeri Sipil yang harus dipenuhi adalah struktur gaji yang adil dan layak. Gaji yang adil dan layak adalah bahwa gaji Pegawai Negeri Sipil harus mampu memenuhi kebutuhan hidup keluarganya, sehingga Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dapat memusatkan perhatian, pikiran, dan tenaganya hanya untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya. Pengaturan gaji Pegawai Negeri Sipil yang adil dimaksudkan untuk

mencegah kesenjangan kesejahteraan, baik antara Pegawai Negeri Sipil maupun antara Pegawai Negeri Sipil dengan swasta. Sedangkan gaji yang layak dimaksudkan untuk menjamin terpenuhinya kebutuhan pokok. Selain itu, gaji yang diterima oleh Pegawai Negeri Sipil harus mampu memacu produktivitasnya yang pada akhirnya dapat meningkatkan tingkat pelayanan kepada masyarakat.

Jika dikaitkan dengan teori yang telah disebutkan di atas, pelaksanaan sistem remunerasi pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia belum memiliki potensi sebagai salah satu sarana terpenting dalam membentuk perilaku dan mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Seperti dikatakan dalam teori, bahwa tujuan dari pemberian remunerasi pegawai adalah untuk memberikan semangat dalam melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan organisasi. Selain itu, pemberian remunerasi yang sesuai akan dapat meningkatkan profesionalisme dan memacu kinerja seorang Pegawai Negeri Sipil. Sistem remunerasi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Jenderal, belum dirancang dan dikelola untuk mencapai sasaran-sasaran tertentu.

Untuk itu perlu adanya sistem remunerasi Pegawai Negeri Sipil yang lebih mampu mendorong pengembangan prestasi dan karier, peningkatan kesejahteraan serta mengeliminasi kemungkinan terjadinya penyalahgunaan wewenang. Secara umum, konsep dasar dari sistem remunerasi Pegawai Negeri Sipil yang harus dikembangkan harus mencerminkan keadilan, kontribusi, kemudahan (kesederhanaan) untuk diimplementasikan. Berdasarkan komponen remunerasi di atas, maka sistem remunerasi Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia terdiri dari gaji Pokok dan tunjangan yang mengacu pada sistem merit. Gaji Pokok berdasarkan atas gabungan pendekatan Kebutuhan Hidup Minimum (KHM) dan bobot jabatan. Dimana, Tunjangan = Fungsi (jabatan, tunjangan keluarga, biaya hidup, hari raya, kompensasi, imbalan lainnya) Maka gaji pertahun = Gaji pokok + tunjangan + Insentif (prestasi).

5.4. Pelaksanaan Evaluasi Jabatan Dengan Menggunakan Metode *Point System*

Metode *point system* ini digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi faktor pekerjaan kritis terhadap suatu jabatan, sehingga dapat mencerminkan keadilan internal. Untuk mengetahui nilai suatu jabatan dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

5.4.1. Penentuan Faktor Pekerjaan

Penentuan faktor pekerjaan merupakan hal yang mendasar dalam menentukan besarnya gaji. Faktor pekerjaan kritis disetiap unit adalah berbeda-beda dan disesuaikan dengan macam, sifat dan jenis pekerjaan serta kondisi masing-masing pekerjaan. Dari hasil wawancara dengan informan dan jawaban responden di lingkungan Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia terdapat 8 faktor pekerjaan kritis yang dapat dinilai untuk suatu jabatan, faktor-faktor pekerjaan kritis itu adalah pendidikan, pengalaman, tanggung Jawab, inisiatif, kemampuan Sosial, upaya Mental, kondisi Kerja.. Dengan berdasarkan 8 (delapan) faktor pekerjaan kritis ini, maka dapat ditentukan nilai dari suatu jabatan yang terdapat di lingkungan Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia.

5.4.2. Penentuan Urutan Faktor Pekerjaan Kritis

Faktor-faktor pekerjaan tersebut di atas kemudian diurutkan dimulai dari yang dianggap paling berpengaruh dalam menentukan remunerasi yang akan diberikan kepada pegawai. Berdasarkan hasil jawaban responden dalam penentuan urutan faktor pekerjaan kritis maka dihasilkan urutan faktor pekerjaan kritis yang disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 5.6.
Urutan Faktor Pekerjaan Kritis

FAKTOR PEKERJAAN	URUTAN							
	1	2	3	4	5	6	7	8
PENDIDIKAN	43	11	13	6	5	3	1	4
PENGALAMAN	6	43	15	5	8	4	3	2
TANGGUNG JAWAB	21	19	33	11	2	0	0	0
INISIATIF	7	3	7	22	26	19	2	0
KEMAMPUAN SOSIAL	0	2	3	8	7	17	43	6
KETELITIAN DAN KECERMATAN	5	4	8	20	29	13	5	2
UPAYA MENTAL	2	4	6	11	7	24	22	10
KONDISI KERJA	2	0	1	2	3	6	10	62

Sumber data : Hasil Penelitian (diolah peneliti)

Berdasarkan tabel di atas dapat terlihat bahwa sebanyak 43 responden mengatakan bahwa pendidikan merupakan nomor urut pertama sebagai faktor utama dan terpenting dalam menentukan remunerasi yang akan diberikan kepada pegawai. Kemudian secara berturut – turut faktor pekerjaan untuk urutan kedua sampai kedelapan adalah, tanggung jawab, pengalaman, inisiatif, ketelitian dan kecermatan, upaya mental, kemampuan sosial, dan terakhir adalah kondisi kerja.

Setelah urutan faktor pekerjaan diurutkan, kemudian faktor-faktor pekerjaan tersebut dikembangkan ke dalam tingkatan-tingkatan faktor pekerjaan sebagai berikut :

Tabel 5.7
Tingkatan Faktor Pekerjaan

Faktor Pekerjaan	Tingkatan Faktor
Pendidikan	4
Tanggung Jawab	5
Pengalaman	6
Inisiatif	6
Ketelitian Dan Kecermatan	5
Upaya Mental	5
Kemampuan Sosial	5
Kondisi Kerja	5

Sumber data : Hasil Penelitian (diolah peneliti)

5.4.3. Pengalokasian Poin Pada Faktor-Faktor Pekerjaan Dan Setiap Tingkatannya.

Pemberian poin menunjukkan derajat pentingnya setiap faktor pekerjaan, alokasi dari setiap bobot pekerjaan diberikan dalam prosentase dengan jumlah total 100 %, dengan cara menjumlahkan seluruh perkalian antara nilai faktor dengan besarnya pendapat pada masing-masing faktor kemudian hasilnya dibagi dengan total penjumlahan (nilai faktor dikalikan pendapat) dari seluruh faktor. Hasil perhitungan pembobotan pada setiap tingkat faktot dapat terlihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 5.8
Tingkatan Faktor Pekerjaan

	HASIL PERKALIAN								JML	BOBOT (%)
PENDIDIKAN	301	66	65	24	15	6	1	0	478	20%
PENGALAMAN	42	258	75	20	24	8	3	0	430	18%
TANGGUNG JAWAB	147	114	165	44	6	0	0	0	476	20%
INISIATIF	49	18	35	88	78	38	2	0	308	13%
KEMAMPUAN SOSIAL	0	12	15	32	21	34	43	0	157	7%
KETELITIAN DAN KECERMATAN	35	24	40	80	87	26	5	0	297	12%
UPAYA MENTAL	14	24	30	44	21	48	22	0	203	8%
KONDISI KERJA	14	0	5	8	9	12	10	0	58	2%
									2407	100%

Sumber data : Hasil Penelitian (diolah peneliti)

5.4.4. Penetapan Sistem Poin

Di dalam menetapkan sistem poin terhadap berbagai macam jabatan yang ada pada Sekretaris Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia, diperlukan langkah awal mencari poin minimum dan poin maksimum. Poin minimum ditentukan berdasarkan nilai bobot dengan menghilangkan % (persen). Sedangkan untuk mendapatkan poin maksimum adalah dengan mengalikan bobot dengan jumlah poin (Σ poin). Langkah selanjutnya adalah mencari nilai interval yang diperoleh dari hasil poin maksimum dikurangi poin minimum dibagi dengan jumlah skala tingkatan yang dikurangi satu sehingga didapatkan nilai interval

untuk masing-masing faktor. Penetapan sistem poin ini dapat dilihat dalam tabel 5.8 berikut ini :

Tabel 5.9
Tabel Sistem Poin

FAKTOR PEKERJAAN	TINGKAT FAKTOR	POIN MIN	URUTAN						POINT MAX. (1000)	INTERVAL
			1	2	3	4	5	6		
PENDIDIKAN	4	20	20	80	140	200			200	60
PENGALAMAN	6	18	18	50,4	82,8	115,2	147,6	180	180	32,4
TANGGUNG JAWAB	5	20	20	65	110	155	200		200	45
INISIATIF	6	13	13	36,4	59,8	83,2	106,6	130	130	23,4
KEMAMPUAN SOSIAL	5	7	7	22,8	38,5	54,25	70		70	15,75
KETELITIAN DAN KECERMATAN	5	12	12	39	66	93	120		120	27
UPAYA MENTAL	5	8	8	26	44	62	80		80	18
KONDISI KERJA	5	2	2	6,50	11	15,50	20		20	4,50

Sumber data : Hasil Penelitian (diolah peneliti)

Penjelasan dari tabel 5.8 adalah sebagai berikut :

1. Nilai interval untuk faktor pekerjaan pendidikan didapat dari 200 dikurangi 20 dibagi (4-1) sehingga nilai intervalnya sebesar 60.
2. Nilai interval untuk faktor pekerjaan pengalaman didapat dari 180 dikurangi 18 dibagi (6-1) sehingga nilai intervalnya sebesar 32,4.
3. Nilai interval untuk faktor pekerjaan tanggung jawab didapat dari 200 dikurangi 20 dibagi (5-1) sehingga nilai intervalnya sebesar 45.
4. Nilai interval untuk faktor pekerjaan inisiatif didapat dari 130 dikurangi 13 dibagi (6-1) sehingga nilai intervalnya sebesar 23,4.
5. Nilai interval untuk faktor pekerjaan kemampuan sosial didapat dari 70 dikurangi 7 dibagi (5-1) sehingga nilai intervalnya sebesar 15,75.
6. Nilai interval untuk faktor pekerjaan ketelitian dan kecermatan didapat dari 120 dikurangi 12 dibagi (5-1) sehingga nilai intervalnya sebesar 27.
7. Nilai interval untuk faktor pekerjaan upaya mental didapat dari 80 dikurangi 8 dibagi (5-1) sehingga nilai intervalnya sebesar 18.

8. Nilai interval untuk faktor pekerjaan kondisi kerja didapat dari 20 dikurangi 2 dibagi (5-1) sehingga nilai intervalnya sebesar 4,50.

Kemudian, setelah nilai interval diperoleh dapat ditentukan poin untuk masing – masing tingkatan faktor, lebih jelasnya adalah sebagai berikut :

- Untuk faktor pendidikan dengan tingkatan faktor 4 dengan nilai interval 60, maka poinnya menjadi tingkatan faktor 1 = 20 (sebagai poin minimum), tingkatan faktor 2 = 80, tingkatan faktor 3 = 140, tingkatan faktor 4 = 200 (sebagai poin maksimum).
- Untuk faktor pengalaman dengan tingkatan faktor 5 dengan nilai interval 32,4, maka poinnya menjadi tingkatan faktor 1 = 18 (sebagai poin minimum), tingkatan faktor 2 = 50,4, tingkatan faktor 3 = 82,8, tingkatan faktor 4 = 115,2, tingkatan faktor 5 = 147,6 dan tingkatan faktor 6 = 180 (sebagai poin maksimum).
- Untuk faktor tanggung jawab dengan tingkatan faktor 6 dengan nilai interval 45, maka poinnya menjadi tingkatan faktor 1 = 20 (sebagai poin minimum), tingkatan faktor 2 = 65, tingkatan faktor 3 = 110, tingkatan faktor 4 = 155, tingkatan faktor 5 = 200 (sebagai poin maksimum).
- Untuk faktor inisiatif dengan tingkatan faktor 6 dengan nilai interval 23,4, maka poinnya menjadi tingkatan faktor 1 = 13 (sebagai poin minimum), tingkatan faktor 2 = 36,4, tingkatan faktor 3 = 59,8, tingkatan faktor 4 = 83,2 tingkatan faktor 5 = 106,6 dan tingkatan faktor 6 = 130 (sebagai poin maksimum).
- Untuk faktor kemampuan sosial dengan tingkatan faktor 5 dengan nilai interval 15,75, maka poinnya menjadi tingkatan faktor 1 = 7 (sebagai poin minimum), tingkatan faktor 2 = 22,75, tingkatan faktor 3 = 38,5, tingkatan faktor 4 = 54,25, tingkatan faktor 5 = 70 (sebagai poin maksimum).
- Untuk faktor ketelitian dan kecermatan dengan tingkatan faktor 5 dengan nilai interval 27, maka poinnya menjadi tingkatan faktor 1 = 12 (sebagai poin minimum), tingkatan faktor 2 = 39, tingkatan faktor 3 = 66, tingkatan faktor 4 = 93, tingkatan faktor 5 = 120 (sebagai poin maksimum).
- Untuk faktor upaya mental dengan tingkatan faktor 5 dengan nilai interval 18, maka poinnya menjadi tingkatan faktor 1 = 8 (sebagai poin minimum),

tingkatan faktor 2 = 26, tingkatan faktor 3 = 44, tingkatan faktor 4 = 62, tingkatan faktor 5 = 80 (sebagai poin maksimum).

- Untuk faktor kondisi kerja dengan tingkatan faktor 5 dengan nilai interval 4,50, maka poinnya menjadi tingkatan faktor 1 = 2 (sebagai poin minimum), tingkatan faktor 2 = 6,50, tingkatan faktor 3 = 11, tingkatan faktor 4 = 15,5, tingkatan faktor 5 = 120 (sebagai poin maksimum).

5.5. Gambaran Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM.

Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan dalam rangka mengevaluasi kinerja pekerjaan seorang pegawai. Perlu juga dipahami bahwa efektivitas pelaksanaan penilaian kinerja bukan pada saat melaksanakan penilaian, tetapi bagaimana para pegawai dapat menerima sistem penilaian yang diterapkan secara positif sehingga akan menimbulkan motivasi dan semangat mereka untuk terus meningkatkan prestasi kerjanya.

Berdasarkan hasil wawancara, dapat diketahui bahwa pelaksanaan penilaian kinerja yang dilakukan di Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia adalah dengan menggunakan Daftar Penilaian pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3). Pelaksanaan penilaian pekerjaan Pegawai Negeri Sipil ini pada dasarnya bertujuan untuk menjamin obyektifitas dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem karier dan prestasi kerja, seperti tertuang dalam Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 1979, tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

Hasil wawancara di Sekretariat jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia menunjukkan bahwa, pelaksanaan kinerja belum obyektif. Menurut pendapat Sekretaris Jenderal mengenai penilaian kinerja di lingkungan kita saat ini adalah :

“...DP3, sebagai sarana penulilaian kinerja pegawai sudah tidak sesuai lagi karena terjadinya beberapa perubahan paradigma mengenai instansi pemerintah. Setiap instansi pemerintah semakin dituntut untuk mampu memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat sehingga terwujud pemerintahan yang dapat menjamin kepastian hukum, keterbukaan, dan profesional. Hal ini, memerlukan

peningkatan kualitas sumber daya manusia sebagai aparatur negara yang mampu mencermati berbagai perubahan akibat perkembangan lingkungan yang strategis...”

Kemudian menurut Kepala Biro Perencanaan dan Kepala Bagian Mutasi, penilaian kinerja saat ini adalah :

“...masih diperlukan sasaran kinerja yang jelas untuk memperoleh hasil kerja yang mempunyai dimensi kuantitas, kualitas, waktu dan kecepatan...”

Pendapat Kepala Bagian Umum sama dengan pendapat Kepala Bagian Pengembangan Pegawai, yang mengatakan bahwa :

“...Dalam memberikan penilaian masih adanya unsur subyektifitas, sehingga hasil penilaian tidak mencerminkan kinerja pegawai yang sebenarnya...”

Hal ini berarti bahwa dalam memberikan penilaian pekerjaan Pegawai Negeri Sipil, tidak terdapat standar yang jelas yang harus dicapai, yang penting adalah pada saat diberikan tugas seorang bawahan dapat menyelesaikannya dengan baik. Dalam membagikan tugas kepada bawahan biasanya seorang atasan memberikan beban yang lebih banyak kepada bawahannya yang dianggap mempunyai ketrampilan yang lebih baik. Selain itu batas waktu penyelesaian tugas rutin tidak terlalu mendapat perhatian yang cukup serius. Sebuah pekerjaan akan mendapatkan perhatian khusus jika atas permintaan dari pejabat tertentu.

Selain itu, dalam penilaiannya para pejabat penilai tidak memiliki data tertulis apapun mengenai prestasi kerja bawahannya kecuali hasil penilaian tahun lalu (DP3). Dalam membuat nilai, pejabat penilai cenderung melihat nilai tahun lalu dan ditambahkan satu atau dua poin, sehingga akan didapat sebuah grafik kenaikan nilai dari tahun lalu. Sistem penilaian seperti ini memiliki unsur subyektifitas, karena sifat manusia cenderung merasa sungkan dengan sesama rekan kerja, adanya unsur kedekatan, dan adanya sentimen pribadi.

Penilaian yang tidak didasarkan pada observasi sistematis terutama kegunaan akhir dari penilaian, apabila diyakini sebagai bahan pertimbangan promosi cenderung memberi nilai yang tinggi, sebaliknya apabila diyakini tidak mendapatkan promosi cenderung mencari-cari kesalahan untuk memberi nilai yang rendah. Akibatnya pegawai yang dinilai tidak dapat mengetahui secara persis

apakah proses penilaian telah dilaksanakan secara obyektif sehingga pegawai yang dinilai tidak dapat belajar adari kegagalan atau kesuksesan kerjanya.

Dari semua jawaban yang diberikan oleh para informan pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia dapat disimpulkan bahwa nilai yang terdapat pada setiap unsur di dalam Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai (DP3) tidak mencerminkan kinerja pegawai yang bersangkutan, karena nilai yang diberikan tidak berdasarkan pada prestasi dan kemampuan pegawai yang sebenarnya. Nilai yang diberikan dalam Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai (DP3) biasanya disesuaikan untuk keperluan kenaikan pangkat pegawai yang bersangkutan. Hubungan emosional antara atasan dan bawahan mengesampingkan semua kriteria yang telah ditentukan dalam Surat Edaran Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor : K 26-30/V.89-5/99 Tanggal 1 September 2003 tentang panduan Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

Dalam mengelola prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil yang efektif bukanlah sekedar penilaian pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan secara berkala, tetapi lebih merupakan suatu sistem yang dampaknya diharapkan terjadi pada peningkatan kinerja sehari-hari. Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil juga harus memiliki kriteria relevan, dapat diterima, dapat dipercaya, peka dan praktis sehingga penilaian yang dihasilkan dapat ditindaklanjuti dengan identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai yang sesuai dengan kemampuan, ketrampilan, sikap dan nilai individu untuk lebih dapat meningkatkan kinerja.

Berkaitan dengan itu, Sekretaris Jenderal memberikan pendapat mengenai penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil yaitu :

“...kriteria yang dapat dibuat dalam menentukan standar penilaian kinerja di lingkungan Sekretariat jenderal adalah dengan menguraikan visi, misi dan tujuan organisasi menjadi uraian jabatan atau sasaran kinerja. Dalam arti uraian jabatan ini dapat menghasilkan hasil kerja yang mempunyai dimensi kuantitas, kualitas, waktu dan kecepatan. Dengan sasaran kinerja maka dapat dirumuskan sasaran apa yang harus dicapai oleh setiap unit jabatan...”

Kepala Biro Perencanaan juga mengatakan hal yang sama, bahwa penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil perlu dibuatkan :

“...Standar penilaian kinerja pegawai , dapat menggunakan pendekatan analisis jabatan. Sebagai informasi mengenai uraian tugasnya sehingga kinerjanya dapat diukur melalui hasil kerjanya...”

Kepala Bagian Umum, Kepala Bagian Mutasi dan Kepala Bagian Pengembangan Pegawai mengatakan bahwa :

“...Penilaian kinerja dapat diawali dengan kesepakatan antara pimpinan dengan bawahan, dengan melihat hasil kerjanya jika memang sudah sesuai dengan yang diharapkan itu dapat dijadikan tolok ukur kinerja individu sebagai pegawai...”

“...Perlu adanya komitmen antara pegawai dengan pimpinan tanpa adanya unsur subyektifitas...”

“...Kinerja pegawai dapat dilihat dari bobot masing-masing pekerjaan berdasarkan tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai...”

Dengan demikian Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia sebagai organisasi besar diperlukan standar kinerja sebagai ukuran kinerja. Ukuran kinerja pada lembaga pemerintah dapat dirumuskan melalui analisis jabatan dengan mengurai visi, misi, dan tujuan organisasi menjadi uraian jabatan dan sasaran kinerja. Uraian jabatan disusun berdasarkan hasil kerja yang diharapkan dari jabatan tersebut. Uraian jabatan dapat diurai lebih rinci lagi dalam bentuk rencana tindak kinerja dan sasaran-sasaran yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu.

Kemudian setelah hasil kerja dan uraian jabatan diperoleh melalui analisis jabatan maka dapat dirumuskan sasaran yang harus dicapai oleh setiap unit dan setiap jabatan yang ada pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia. Sesuai dengan peranan yang diberikan dalam rangka pencapaian hasil dalam jabatan itu, masing-masing Sasaran Utama diberikan bobot. Dengan demikian setiap pegawai akan memiliki beberapa Sasaran Utama Jabatan (SUJ) yang harus dicapai dan setiap SUJ dapat terdiri dari beberapa indikator kunci. Nilai setiap Sasaran Utama Jabatan (SUJ) adalah akumulasi atau rata-rata dari semua indikator kunci untuk Sasaran Utama Jabatan (SUJ) tersebut, dan selanjutnya kinerja individu adalah akumulasi atau rata-rata dari Sasaran Utama Jabatan (SUJ).

Pemberian nilai atas kinerja individu pegawai, dapat menggunakan angka dari terendah nol hingga yang tertinggi 100 yaitu bila mencapai sasaran sesuai dengan yang ditetapkan terlebih dahulu. Ini berarti bahwa kinerja dapat melebihi indeks 100 yaitu bila yang bersangkutan mencapai hasil yang melebihi sasaran yang telah ditetapkan.

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa diperlukan standar kinerja yang jelas dalam memberikan penilaian kinerja. Standar penilaian kinerja tersebut memiliki komponen kinerja yang dapat diukur yang meliputi hasil kerja (tingkat pencapaian kerja), aparatur yang melaksanakan kerja (individu), bukti kerja (konkret maupun non konkret), dan adanya standar kerja yang menjadi acuan kerja sehingga hasil penilaian kinerja akan memberikan hasil yang obyektif

5.6. Struktur Penggajian Berdasarkan Teori Kompensasi

Berdasarkan pembahasan mengenai gambaran sistem remunerasi Pegawai Negeri Sipil sebagaimana dijelaskan di atas, bahwa struktur penggajian yang ditetapkan belum sesuai dengan teori mengenai struktur penggajian dalam sistem kompensasi. Meskipun struktur penggajian yang ditetapkan dapat dikategorikan sebagai struktur penggajian dengan penggolongan, tetapi penetapan nilai minimum dan maksimum tidak dibuat berdasarkan pola yang teratur, sehingga grafik dari struktur penggajian ini tidak linier.

Mengacu pada teori di atas, penyusunan struktur gaji yang didasarkan pada analisis jabatan, evaluasi jabatan dan survey gaji pasar dengan menggunakan metode sistem poin, yang terdiri dari :

a. Struktur penggajian tanpa penggolongan

Dari hasil perhitungan terhadap data penggajian berdasarkan jawaban responden, yaitu dengan menggunakan persamaan yang menghubungkan besaran gaji dengan nilai jabatan : $Y = a + b X$; di mana $Y =$ gaji, $X =$ bobot jabatan, $a =$ slope, $b =$ konstanta. Untuk menganalisis sistem penggajian yang sudah ditetapkan sesuai dengan bobot masing-masing pekerjaan maka dicari perhitungan mid point gaji sesuai bobot dan gaji aktual yang diterima, yaitu dengan menggunakan metode SPSS 13 sebagai berikut :

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	VAR00005(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: VAR00006

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,887(a)	,786	,783	502673,3784 ₉

a Predictors: (Constant), VAR00005

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8E+013	1	7,791E+013	308,335	,000 ^a
	Residual	2E+013	84	2,527E+011		
	Total	1E+014	85			

a. Predictors: (Constant), VAR00005

b. Dependent Variable: VAR00006

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-548190	189268,7		-2,896	,005
	VAR00005	6699,908	381,555	,887	17,559	,000

a. Dependent Variable: VAR00006

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka diperoleh konstanta (a) = - 548.190 dan b = 6699,908≈6700, dengan persamaan regresi :

$$Y = - 548.190 + 6700 X$$

Dengan menggunakan persamaan struktur gaji di atas, maka dapat diketahui perhitungan mid point gaji yang diterima, gaji dasar 70 % dari mid point gaji dan gaji puncak sebesar 130 % dari mid point gaji, seperti terlihat pada **tabel lampiran 9**. Dari perhitungan di atas terlihat bahwa nilai konstanta yang di peroleh adalah negatif. Negatif ini ditunjukkan karena adanya ketidakkonsistenan para responden dalam menjawab pernyataan kuesioner,

sehingga menimbulkan bias dalam penilaian kinerja masing-masing pegawai. Di mana, sebagian besar responden menyatakan bahwa kinerja mereka saat ini dalam kategori baik walaupun remunerasi yang mereka terima belum dapat memenuhi kebutuhan hidup yang adil dan layak. Dalam persamaan regresi seharusnya nilai konstanta tidak boleh negatif, maka untuk menghindari hal tersebut diperlukan nilai konstanta tetap. Nilai konstanta dapat ditentukan dengan kebijakan pemerintah yaitu berupa Upah Minimum Regional (UMR) dengan memperhatikan tingkat kebutuhan hidup minimum. Dengan kebijakan pemerintah mengenai Upah Minimum Regional (UMR) ini, diharapkan dapat menjaga keseimbangan agar remunerasi yang diterima oleh pegawai dapat memenuhi kebutuhan hidupnya secara layak

b. Struktur penggajian dengan penggolongan

Struktur penggajian dengan penggolongan ini hampir sama dengan butir (a) hanya ditambahkan dengan langkah-langkah penggolongan yang terdiri dari beberapa tahapan yaitu :

1. Menentukan interval bobot dari setiap golongan.

$$\begin{aligned} \text{Interval setiap golongan} &= \frac{\text{Bobot jabatan tertinggi-bobot jabatan terendah}}{\text{Jumlah golongan}} \\ &= \frac{899 - 186}{4} = \frac{713}{4} = 178,25 \end{aligned}$$

2. Menentukan batas nilai dan titik tengah setiap golongan.

Tabel 5.10

Titik Bawah, Titik Tengah, dan Titik Atas Bobot Kerja Per Golongan

GOLONGAN	TITIK BAWAH	TITIK TENGAH	TITIK ATAS
I	178,25	277,125	364,25
II	364,25	453,4	542,5
III	542,5	632	720,75
IV	720,75	810	899

Sumber data : Hasil Penelitian (diolah peneliti)

3. Menentukan Gaji Dasar dan Gaji Puncak.

Perhitungan untuk gaji dasar dan gaji puncak didasarkan *mid point* nilai – nilai titik tengah untuk setiap golongan. Masukkan nilai – nilai titik tengah pada persamaan $Y = -548.190 + 6.700X$. Sebagai contoh, untuk mencari

nilai *mid point* pada golongan I , hitung gaji dasar dan gaji puncak untuk setiap golongan, sebagai berikut:

$$\text{Mid Point} : Y_{277,125} = -548.190 + (6.700 \times 277,125) = 1.308.548$$

$$\text{Gaji Dasar} : Y_{\text{Dasar}} = 0,7 \times 1.308.548 = 915.983$$

$$\text{Gaji Puncak} : Y_{\text{Puncak}} = 1,3 \times 1.308.548 = 1.701.112$$

Untuk golongan II sampai dengan IV sama cara menghitungnya dan hasil lengkapnya dapat dilihat pada tabel 5.9

Tabel 5.11

Gaji Dasar dan Gaji Puncak Per Golongan

NO	GOL.	MID POINT	GAJI DASAR	GAJI PUNCAK
1	I	1.308.548	915.983	1.701.112
2	II	2.489.590	1.742.713	3.236.467
3	III	3.686.210	2580.347	4.792.073
4	IV	4.878.810	3.415.167	6.342.453

Sumber data : Hasil Penelitian (diolah peneliti)

4. Dengan adanya batas gaji dasar dan gaji puncak maka dapat diketahui kondisi penggajian pegawai yang termasuk *Under Paid (UP)* dan *Over Paid (OP)*, pada tabel 5.10 disajikan batas-batas gaji.

Tabel 5.12

Under Paid dan Over Paid Setiap Golongan

GOLONGAN	BATAS GAJI	KETERANGAN
I	< 915.983	UP
	> 1.701.112	OP
II	< 1.742.713	UP
	> 3.236.467	OP
III	< 2.580.347	UP
	> 4.792.073	OP
IV	< 3.415.167	UP
	> 6.342.453	OP

Sumber data : Hasil Penelitian (diolah peneliti)

Dari tabel 5.10 di atas, dapat dijelaskan bahwa untuk golongan I, jika besarnya gaji kurang dari 915.983 maka gaji yang diberikan adalah *under paid* dan apabila gaji lebih besar daripada 1.701.112 maka gaji yang diberikan adalah *over paid*. Pada golongan II, dikatakan *under paid* apabila gaji yang diterima lebih kecil daripada 1.742.713 dan *over paid*

apabila lebih besar daripada 3.236.467. Golongan III, under paid apabila lebih kecil daripada 2.580.347 dan over paid apabila lebih besar daripada 4.792.073. Pada golongan IV, dikatakan under paid apabila gaji yang diterima lebih kecil daripada 3.415.167 dan overpaid apabila gaji yang diterima lebih besar daripada 6.342.453.

5. Berdasarkan hasil struktur penggajian yang baru dengan menggunakan penggolongan, maka pegawai yang mendapatkan gaji yang lebih besar dari gaji puncak (*over paid*) dan yang mendapatkan gaji lebih kecil dari gaji dasar (*underpaid*) dapat dilihat pada tabel di bawah ini, yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.13

Gaji yang Under Paid dan Over Paid

No.	Kondisi	Jumlah	Prosentase
1.	Under Paid (UP)	29	33,7
2.	In Paid (IP)	46	53,5
3.	Over Paid (OP)	11	12,8
	Jumlah	86	100

Sumber data : Hasil Penelitian (diolah peneliti)

Berdasarkan tabel di atas, dapat dibandingkan struktur gaji dengan golongan yang under paid, in paid, dan over paid. Pegawai yang memiliki gaji *under paid* sebanyak 33,7%, pegawai yang memiliki gaji *in paid* sebanyak 53,5 %, sedangkan pegawai yang mengalami *over paid* sebanyak 12, 8%.

Dikaitkan dengan teori kompensasi, kondisi *over paid* dan *under paid* menunjukkan kondisi sistem penggajian yang tidak memenuhi kriteria ideal dalam sistem penggajian. Kondisi *under paid* menunjukkan bahwa Sekretariat Jenderal sebagai suatu organisasi memberikan gaji yang lebih rendah kepada pegawai yang memiliki nilai jabatan yang sama. Sedangkan kondisi *over paid* menunjukkan bahwa gaji yang diberikan kepada pegawai terlalu besar dan tidak sesuai dengan nilai jabatan yang dimilikinya. Hal ini memberikan dampak negatif bagi pegawai maupun Sekretariat Jenderal sebagai organisasi. Bagi pegawai, kondisi under paid akan menurunkan kinerja pegawai yang bersangkutan, sedangkan bagi

organisasi, kondisi under paid akan mengakibatkan penurunan produktivitas pegawai sebagai akibat dari turunnya kinerja pegawai.

Struktur penggajian yang telah disebutkan di atas adalah struktur penggajian yang baru berdasarkan pada beban kerja dan tanggung jawabnya masing-masing pegawai. Struktur penggajian tersebut belum mencerminkan kinerja pegawai, oleh karenanya perlu menetapkan program insentif sebagai penghargaan terhadap kinerja individu dan/atau kelompok pegawai. Peraturan pemberian insentif dan/atau bonus, serta merit harus dikembangkan untuk mencapai “keadilan” dalam remunerasi.

Dengan demikian, perlu adanya penyusunan sistem remunerasi yang adil dan layak secara internal dan memiliki daya saing secara eksternal. Selain itu, sistem remunerasi yang ada harus secara konsisten mampu mendorong pegawai berkinerja lebih baik untuk mencapai sasaran organisasi.

Di dalam penyusunan sistem remunerasi yang adil secara internal dan eksternal harus didasarkan pada analisis jabatan, evaluasi jabatan dan survey gaji pasar serta kinerja pegawai sebagai hasil dari prestasi kerjanya. Analisis dan evaluasi jabatan serta kinerja pegawai untuk melihat keadilan internal, termasuk kemampuan keuangan perusahaan untuk membayar harga jabatan yang ditetapkan. Sedangkan survey gaji pasar diperlukan untuk menjamin tingkat keadilan eksternal dengan membandingkan harga jabatan yang sama di pasar tenaga kerja.

Sistem remunerasi yang adil harus mampu memenuhi berbagai tuntutan pertimbangan internal dan eksternal, oleh karena itu harus memperhatikan beberapa hal berikut ini :

1. Menetapkan struktur gaji berdasarkan klasifikasi jabatan dan bobot jabatan (harga jabatan).
2. Menetapkan jenis tunjangan yang dianggap layak untuk diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil.
3. Mengkaitkan sistem remunerasi dengan sistem penilaian kinerja dengan tujuan memacu prestasi dan motivasi kerja.

4. Adanya peluang untuk mendapatkan insentif sebagai tambahan terhadap kenaikan gaji reguler untuk semua pegawai dalam seluruh kategori jabatan.
5. Menata sumber-sumber pembiayaan gaji agar tercipta transparansi dalam sistem penggajian dan mendorong pengintegrasian anggaran rutin dan pembangunan agar tersedia dana yang cukup bagi pembayaran gaji Pegawai Negeri secara layak.
6. Mengupayakan agar penghasilan Pegawai Negeri Sipil disesuaikan dengan tingkat inflasi, antara lain dengan membuat indeks untuk dijadikan dasar bagi penyesuaian gaji dan tunjangan.

Berdasarkan tahapan-tahapan yang telah dilakukan di atas, maka sistem penggajian dengan penggolongan dapat dilihat pada **tabel lampiran 8**.

5.7. Strategi Implementasi Sistem Remunerasi Pegawai di Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM.

Dalam mengimplementasikan strategi sistem remunerasi Pegawai, terlebih dahulu harus merumuskan rencana yang terprogram secara jelas dan rapi, langkah – langkah apa yang sebaiknya dilakukan dan mendapatkan prioritas utama. Sebagai organisasi publik, Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia memiliki visi, misi dan tujuan organisasi dengan pembagian kerja, sistem kerja dan mekanisme kerja yang jelas . Dengan adanya visi, misi dan tujuan organisasi, maka akan diperoleh strategi yang baik yaitu strategi yang adaptif terhadap lingkungan, baik lingkungan yang terdapat di luar organisasi (*external environment*) maupun lingkungan yang terdapat di dalam organisasi(*internal environment*).

Hasil wawancara dengan Sekretaris Jenderal, mengenai strategi implementasi yang harus dilakukan di dalam sistem remunerasi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak asasi Manusia adalah :

“....Strategi yang harus dilakukan disini, harus mempertimbangkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dengan membenahi struktur penggajian yang dilakukan melalui analisis jabatan dan evaluasi jabatan

di mana setiap jabatan yang ada dilakukan penilaian, sehingga akan mendorong kinerja yang lebih baik, efisien biaya, dan peningkatan kualitas output yang dihasilkan. Selain itu, sistem remunerasi juga harus mempertimbangkan kondisi luar atau pasar sehingga diharapkan remunerasi yang diberikan dapat bersaing dengan organisasi lainnya...”

Kepala Biro Perencanaan, Kepala Bagian Umum dan Kepala Bagian Pengembangan Pegawai mengatakan hal yang serupa yaitu :

“...Penyempurnaan sistem remunerasi Pegawai Negeri Sipil akan lebih efisien apabila diawali dengan inventarisasi jabatan yang sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawabnya masing-masing...”

“...Dalam hal ini sebenarnya tidak perlu adanya strategi, namun dalam pelaksanaan pemberian remunerasi yang adil dan layak di sini harus mempertimbangkan informasi jabatan yang dihasilkan oleh analisis jabatan dan evaluasi jabatan...”

“...Strategi yang dapat dilakukan disini dapat dilihat dari bobot tanggung jawab masing-masing pegawai...”

Namun Kepala Bagian Mutasi Pegawai mengatakan bahwa dalam mengimplementasikan strategi remunerasi pegawai harus diawali dengan :

“...Memperbaiki manajemen yang ada di lingkungan Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM, dengan membangun mental masing-masing pegawai. Sehingga setiap pegawai memiliki kesadaran untuk lebih dapat meningkatkan kinerja individunya..”

Hal ini menunjukkan bahwa dalam mengimplementasikan sistem remunerasi sangat berkaitan erat dengan analisis jabatan dan evaluasi jabatan, sebagai salah satu strategi untuk mencapai sasaran organisasi, khususnya di lingkungan Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia. Pertimbangan untuk melaksanakan analisis jabatan dan evaluasi jabatan merupakan upaya –upaya untuk memperoleh sistem remunerasi yang adil dan layak.

Selain itu, sistem remunerasi harus mampu meningkatkan motivasi pegawai. Tuntutan Sekretariat Jenderal sebagai organisasi publik terhadap kontribusi pegawai sebagai sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi,

berujung pada *reward* apa yang bisa diberikan oleh organisasi terhadap prestasi kerja yang telah mereka sumbangkan.

Seberapa besar sistem remunerasi pegawai mampu mencapai sasaran yang diinginkan, sangat tergantung dengan tujuan strategis remunerasi, kebijakan strategis yang membentuk dasar dari sistem remunerasi, dan tehnik remunerasi itu sendiri. Kejelasan sasaran bagi suatu sistem remunerasi sangat penting, karena sasaran inilah yang akan menjadi acuan dalam menetapkan suatu sistem yang akan diimplementasikan. Selanjutnya sasaran ini juga dapat dipergunakan sebagai tolok ukur keefektifan sistem remunerasi yang berlaku.

“Keadilan” merupakan sasaran yang paling utama yang harus dicapai oleh sistem remunerasi yang ditetapkan oleh suatu instansi. Walaupun menetapkan sistem yang “adil” bagi semua pegawai sangatlah tidak mudah tetapi konsistensi dalam peraturan/sistem, penjelasan yang informatif, dan keterbukaan merupakan upaya mencapai “keadilan” yang relatif. “Adil” di sini, maksudnya, bukan berarti semua pegawai mendapatkan sesuatu yang sama, tetapi diperlakukan secara proporsional sesuai dengan tuntutan organisasi dan kontribusi pegawai.

Tujuan strategis remunerasi dimaksudkan untuk dapat memacu semangat dan etos kerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia, agar dapat mencapai prestasi kerja yang baik. Selain itu, untuk menjaga agar pegawai yang memiliki prestasi dan disiplin kerja yang baik untuk tetap bekerja lebih baik karena jika remunerasi yang tidak memadai memungkinkan pegawai bermalas-malasan dalam bekerja yang sebenarnya sangat merugikan organisasi itu sendiri.

Dalam mengimplementasikan strategi remunerasi harus memperhatikan 4 (empat) kebijakan yang terintegrasi. Kebijakan strategis *internal alignment* dalam mengimplementasikan strategi sistem remunerasi pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia adalah, sebagai dasar struktur internal untuk mengatur keseimbangan remunerasi pegawai yang diatur sesuai dengan tuntutan pekerjaan terhadap latar belakang pendidikannya, penggolongan jabatan yang dilakukan dengan mengevaluasi bobot kerjanya, dan tingkat kemampuan yang relevan dengan tuntutan pekerjaan.

Kebijakan *strategies competitive*, sebagai kebijakan untuk mewujudkan remunerasi yang memiliki daya saing untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja. Faktor remunerasi di pasar tenaga kerja dan kemampuan suatu organisasi dalam memberikan balas jasa menjadi pertimbangan utama. Sebagai contoh, di lingkungan Sekretariat Jenderal perlu adanya tunjangan jabatan yang diberikan sebagai upaya meningkatkan pendapatan pegawai yang besarnya ditetapkan sesuai dengan bobot tanggung jawab pekerjaan. Kemudian Pegawai Negeri Sipil perlu mendapatkan Tunjangan Hari Raya (THR) sesuai dengan Undang-Undang Ketenagakerjaan., dan adanya sistem insentif sebagai motivasi agar pegawai mampu meningkatkan kinerjanya secara terus-menerus.

Dalam hal ini, perlu adanya Peraturan Pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi yang sangat mempengaruhi Sekretariat Jenderal sebagai organisasi publik dalam menentukan kebijakan remunerasi pegawai.

Kebijakan *contributors*, pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia perlu untuk menghargai senioritas dan prestasi kerja pegawai, hal ini dianggap karena prestasi kerja pegawai memberikan kontribusi yang besar dalam pencapaian sasaran organisasi yang telah dirumuskan melalui visi, misi, dan tujuan organisasi. Hal ini berarti bahwa yang lebih berkontribusi pada pencapaian sasaran organisasi adalah prestasi pegawai.

Penghargaan terhadap kinerja atau prestasi pegawai biasanya diwujudkan dalam pemberian insentif atau bonus, Tidak jarang, prestasi/kinerja pegawai dihargai dengan meningkatkan Gaji Pokok melalui sistem merit yang dirancang secara khusus. Walaupun di dalam skala gaji pegawai, sudah terdapat pola peningkatan gaji pegawai yang mempertimbangkan masa golongan tetapi formalitas peningkatannya tetap harus disertai dengan evaluasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil. Evaluasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil dilakukan dalam periode tertentu. Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kinerja sesuai dengan tuntutan pemerintahlah yang memenuhi syarat untuk naik gaji pokoknya.

Kebijakan *administration*, program remunerasi merupakan program yang sangat erat dalam mengintegrasikan antara pemberi kerja dan pegawainya. Hal ini

melandasi kegiatan perencanaan, penganggaran, dan pengkomunikasian program balas jasa yang mendukung evaluasi remunerasi yang akan dilakukan di lingkungan Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia.

Kegiatan perencanaan, penganggaran dan pengkomunikasian sangat diperlukan bagi program evaluasi remunerasi Pegawai negeri Sipil sebagai program besar karena mencakup berbagai pekerjaan yang relatif cukup banyak jenisnya dan seringkali sangat spesifik, dengan wilayah yang kondisinya sangat beragam. Walaupun keadaan ini cukup dipahami, tetapi komunikasi yang dilaksanakan sepertinya lebih banyak berupa penyampaian keputusan pemerintah Pusat saja, dan kurang diiringi dengan proses pemahaman terhadap filosofi dan tujuan dari keputusan tersebut.

Peninjauan terhadap ketentuan remunerasi Pegawai Negeri Sipil juga merupakan upaya evaluasi remunerasi Pegawai Negeri Sipil menuju tercapainya efisiensi, “keadilan”, dan kesesuaian dengan ketentuan pemerintah lainnya.

Dengan demikian dalam rangka merestrukturisasi sistem remunerasi Pegawai Negeri Sipil secara rasional selain berdasarkan beban kerja dan tanggung jawab masing-masing pegawai juga perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal pegawai, Sebab, kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan hidup dasar pegawai dan keluarganya, maka akan membuat pegawai bekerja secara maksimal dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan organisasi.