

2. GAMBARAN UMUM ORGANISASI

2.1. Sejarah Umum Departemen Hukum dan HAM

Sejarah Departemen Hukum dan HAM dimulai pada hari-hari pertama kemerdekaan Bangsa Indonesia. Yaitu pada tanggal 17 Agustus 1945 sejak bangsa Indonesia memproklamkan kemerdekaan Indonesia. Kemudian tanggal 18 Agustus Panitia Persiapan Kemerdekaan Indonesia (PPKI) mulai bersidang menetapkan UUD dan memilih Soekarno-Hatta sebagai Presiden dan Wakil Presiden

Kemudian pada tanggal 19 Agustus 1945 PPKI menetapkan struktur negara dengan membagi dalam 12 departemen (Kementrian). Dari susunan yang ditetapkan ini dikenal adanya Departemen Kehakiman sebagai salah satu unsur struktur negara Republik Indonesia. Adapun tugas pokok Departemen Kehakiman adalah mengurus hal-hal mengenai pengadilan, penjara, kejaksaan, keimigrasian dan sebagainya.

Sejalan dengan perkembangan jaman yaitu terjadinya pergantian Presiden maupun *reshuffle* kabinet maka tugas pokok dan fungsi Departemen pun ikut berkembang. Sehingga berdampak pula pada nama Departemen sesuai dengan situasi dan kondisi yang terjadi. Berikut urutan perubahan nama Departemen Kehakiman hingga kini.

- a. 19 Agustus 1945 – 1998 bernama Departemen Kehakiman.
- b. Tahun 1999 berubah nama menjadi Departemen Hukum dan Perundang-undangan.
- c. 13 September 2001 menjadi Departemen Hukum dan HAM.

Seiring dengan leburnya Kementrian Negara Hak Asasi Manusia pada era Presiden Abdurrahman Wahid.

- d. Mulai 20 Oktober 2004 sampai sekarang.

Melalui kebijakan peradilan Satu Atap maka Direktorat Jenderal Peradilan Umum dan TUN dipisahkan dari Departemen Kehakiman untuk bergabung ke Mahkamah Agung, sehingga nama Departemen Kehakiman sudah tidak relevan lagi, berubah menjadi Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia (HAM).

Unit-unit eselon I yang berada dibawah Departemen Hukum dan HAM adalah:

1. Sekretariat Jenderal;
2. Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan;
3. Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum;
4. Direktorat Jenderal Pemasyarakatan;
5. Direktorat Jenderal Imigrasi;
6. Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual
7. Direktorat Jenderal Perlindungan Hak Asasi Manusia;
8. Inspektorat Jenderal;
9. Badan Pembinaan Hukum Nasional;
10. Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan Hak Asasi Manusia;
11. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM; dan
12. Staf Ahli.

2.2. Visi dan Misi Departemen Hukum dan HAM.

1. Visi

Terwujudnya Sistem dan Politik Hukum Nasional yang mantap dalam rangka tegaknya Supremasi Hukum dan Hak Asasi Manusia untuk menunjang tercapainya kehidupan masyarakat yang aman, bersatu, rukun, damai, adil, dan sejahtera.

2. Misi

- a. Menyusun perencanaan Hukum
- b. Membentuk, Menyempurnakan, memperbaharui hukum dan peraturan perundang-undangan.
- c. Melaksanakan pelayanan hukum dan penegakan hukum.
- d. Melakukan pembinaan dan pengembangan hukum.
- e. Meningkatkan dan menetapkan kesadaran dari budaya hukum masyarakat.
- f. Meningkatkan dan memantapkan jaringan dokumentasi dan informasi hukum nasional.
- g. Meningkatkan upaya perlindungan, pemajuan, penegakan, pemenuhan dan penghormatan hak asasi manusia.
- h. Melaksanakan penelitian dan pengembangan Hukum dan HAM
- i. Meningkatkan pembinaan sumber daya manusia aparatur hukum

- j. Meningkatkan dan melindungi karya intelektual dan karya budaya yang inovatif dan inventif.

2.3. Tugas Pokok dan Fungsi Departemen Hukum dan HAM

Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia mempunyai tugas membantu Presiden dalam menyelenggarakan sebagian tugas pemerintahan dibidang Hukum dan Hak Asasi Manusia. Dalam melaksanakan tugas tersebut Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

- a. Perumusan kebijakan nasional, kebijakan pelaksanaan, dan kebijakan teknis dibidang hukum dan hak asasi manusia;
- b. Pelaksanaan urusan pemerintahan sesuai dengan bidang tugasnya;
- c. Pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawabnya;
- d. Pengawasan atas pelaksanaan tugasnya;
- e. Penyampaian laporan hasil evaluasi, saran, dan pertimbangan di bidang tugas dan fungsinya kepada Presiden.

2.4. Sekretariat Jenderal

Pelaksanaan tugas administrasi Departemen Hukum dan HAM diselenggarakan oleh Sekretariat Jenderal. Ruang lingkup Sekretariat Jenderal yaitu mengurus personil, keuangan, perlengkapan dan administrasi perkantoran di lingkungan Departemen Hukum dan HAM. Sekretaris Jenderal adalah pegawai tertinggi di bawah Menteri yang membantu Menteri dalam menjalankan pimpinan harian. Kepala unit eselon I (Direktorat Jenderal dan Kepala Badan) bertanggung jawab kepada Menteri dan berkewajiban memberitahukan segala sesuatu kepada Sekretaris Jenderal, kecuali jika Menteri menentukan lain.

Adapun dalam menjalankan tugas sehari-hari, Sekretariat Jenderal dibantu oleh 6 Biro yaitu:

1. Biro Perencanaan
2. Biro Perlengkapan
3. Biro Keuangan

4. Biro Kepegawaian
5. Biro Humas dan HLN
6. Biro Umum

2.5. Tugas Pokok dan Fungsi

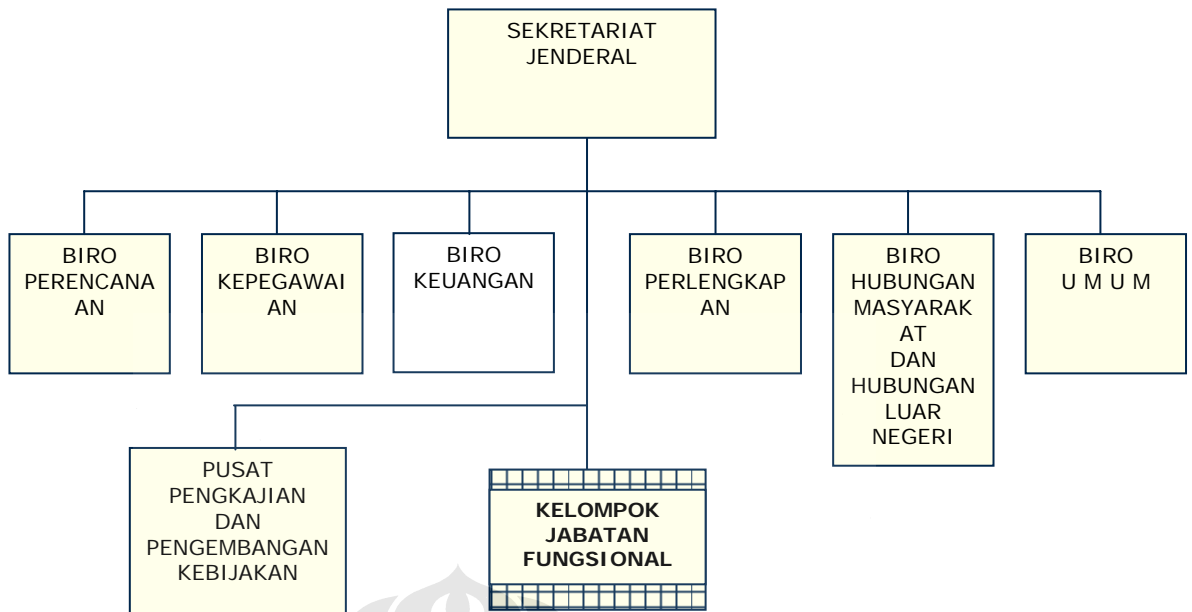
Sekretariat Jenderal mempunyai tugas melaksanakan pembinaan dan koordinasi pelaksanaan tugas dan administrasi Departemen. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana di atas, Sekretariat Jenderal menyelenggarakan fungsi:

- a. Pembinaan serta pelaksanaan tugas dan administrasi Departemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian dan ketatalaksanaan, pendayagunaan sumber daya, serta hubungan antar lembaga dan masyarakat.
- b. Koordinasi terhadap pelaksanaan tugas unit organisasi di lingkungan departemen.
- c. Perumusan kebijakan sesuai dengan tugas departemen.
- d. Pengawasan dan pengendalian pelaksanaan tugas di bidang administrasi.
- e. Koordinator dalam arti mengatur dan membina kerjasama, mengintegrasikan dan mengsinkronisasikan seluruh administrasi departemen termasuk kegiatan pelayanan administratif bagi seluruh unit organisasi di lingkungan departemen.
- f. Koordinasi dalam arti mengatur dan membina kerjasama luar negeri dan kegiatan pelayanan teknis dan administratif dalam rangka kerjasama bagi seluruh unsur di lingkungan departemen.
- g. Keamanan dan ketertiban dalam arti membina dan memelihara keamanan serta ketertiban di lingkungan departemen.

2.6. Struktur Organisasi

Struktur organisasi Sekretariat Jenderal di atur dalam Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI No. M.09-PR.07.10 Tahun 2007, tanggal 20 April 2007, antara lain menguraikan satuan kerja di bawah Sekretaris Jenderal. Masing-masing Biro mempunyai tugas dan tanggung jawab sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Dalam menerapkan efektif dan efisiensi dilakukan pembagian tugas pada masing-masing biro.

Gambar 1
Struktur Organisasi Sekretariat Jenderal



Sumber : Organisasi Tata Laksana , 2007

2.7. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan aset utama yang memiliki peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan kegiatan organisasi untuk mencapai visi dan misi organisasi tersebut diperlukan usaha untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia sehingga dapat mencapai pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal. Penyempurnaan sumber daya manusia guna menciptakan sistem yang lebih baik harus terus dilakukan untuk menjaga eksistensi suatu organisasi.

Begitu pula dengan penyediaan fasilitas-fasilitas yang diperlukan bagi kesejahteraan pegawai agar dapat bekerja dengan baik. Pemberian fasilitas disesuaikan dengan kriteria seperti jabatan, masa kerja, pangkat, pendidikan. Diantara fasilitas yang tersedia di Departemen Hukum dan HAM adalah:

- Asuransi Kesehatan
- Training untuk pegawai
- Koperasi Simpan Pinjam
- Tunjangan Hari Raya

- Program Rintisan Gelar
- Pensiun

2.8. Profil Pegawai Sekretariat Jenderal

Untuk mengetahui lebih lanjut profil pegawai yang ada di Sekretariat Jenderal, berikut disampaikan sebaran pegawai dari berbagai kriteria sebagai berikut:

1. Sebaran pegawai berdasarkan tingkat pendidikan.

Dilihat dari jenjang pendidikan yang ada di Sekretariat Jenderal adalah seperti dalam tabel 4.1. berikut:

Tabel 2.1

Sebaran Pegawai Sekretariat Jenderal berdasarkan Tingkat Pendidikan Tahun 2007

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	%
1	Pasca Sarjana (S2)	59	7.61
2	Sarjana S1	285	36.77
3	Sarjana (D.IV)	2	0.26
4	Sarjana Muda (DIII)	45	5.80
5	Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA)	358	46.19
6	Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP)	19	2.45
7	Sekolah Dasar	7	0.92
	TOTAL	775	100

Sumber: DUK 2007

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa sebagian besar pegawai Sekretariat Jenderal tahun 2007 berada pada jenjang pendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas yaitu sebanyak 358 pegawai atau 46,19% dari total pegawai. Jenjang selanjutnya adalah sarjana S1 sebanyak 285 pegawai atau 36,77% dari total pegawai. Untuk tingkat pendidikan SLTP dan SD walaupun masih ada namun prosentasenya sangat kecil yaitu SLTP 2,45% dan SD 0,91%. Sedangkan tingkat pasca sarjana dengan dicanangkan Program Rintisan Gelar oleh Sekretariat Jenderal maka sumber daya manusia yang ada di Departemen Hukum dan HAM pada umumnya dan Sekretariat Jenderal pada khususnya dapat meningkat.

2. Sebaran pegawai berdasarkan golongan

Dilihat dari tingkat golongan, pegawai dibagi menjadi 4 golongan yaitu golongan IV, III, II dan I seperti dilihat pada tabel berikut

Tabel 2.2.

Sebaran Pegawai Sekretariat Jenderal berdasarkan Golongan Tahun 2007

No	Golongan	Jumlah	%
1	IV	30	3.87
2	III	410	52.90
3	II	309	39.87
4	I	26	3.35
	TOTAL	775	100

Sumber: DUK 2007

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa sebagian besar pegawai Sekretariat Jenderal adalah berada pada level golongan III dengan jumlah pegawai sebanyak 410 pegawai dengan prosentase sebesar 52,90 %, kemudian golongan II sebanyak 309 pegawai (39,87%), golongan IV sebanyak 30 pegawai (3,87%) dan golongan I sebanyak 26 pegawai (3,35%).

3. Sebaran pegawai berdasarkan jenis kelamin

Berdasarkan jenis kelamin, jumlah pegawai Sekretariat Jenderal dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut:

Tabel 2.3.

Sebaran Pegawai Sekretariat Jenderal Berdasarkan Jenis Kelamin Tahun 2007

No	Jenis Kelamin	Jumlah	%
1	Laki-laki	500	64.51
2	Perempuan	275	35.49
	TOTAL	775	100

Sumber: DUK 2007

Angka pada tabel diatas menunjukkan bahwa proporsi laki-laki lebih besar yaitu sebanyak 500 pegawai (64,51%) dibandingkan pegawai perempuan yaitu sebanyak 275 pegawai (35,49%).

4. Sebaran pegawai berdasarkan usia.

Berdasarkan usia, pegawai Sekretariat Jenderal dikategorikan dalam 6 kelompok yaitu diatas 50 tahun, 44-49 tahun, 38-43 tahun, dan 32-37 tahun, 26-31 tahun, 18-25 tahun seperti terdapat pada tabel 4.4. berikut:

Tabel 2.4.

Sebaran Pegawai Sekretariat Jenderal Berdasarkan Usia Tahun 2007

No	Usia	Jumlah	%
1	50 th keatas	112	14.45
2	44-49 Tahun	112	14.45
3	38-43 Tahun	125	16.13
4	32-37 Tahun	154	19.87
5	26-31 Tahun	159	20.51
6	18-25 Tahun	113	14.58
	TOTAL	775	100

Sumber: DUK 2007

Berdasarkan data diatas, diketahui bahwa jumlah pegawai berada pada usia 26-31 dengan 32-37 tahun, yaitu mempunyai jumlah prosentase 20,51% dan 19,87%. Untuk pegawai dengan usia 38-43 tahun mempunyai jumlah prosentase 16,13%. Untuk pegawai dengan usia 18-25 tahun mempunyai jumlah prosentase 14,58%. Pegawai dengan usia 44-49 mempunyai jumlah prosentase 14,45%. Sedangkan untuk yang berusia 18-25 tahun, jumlahnya sama dengan usia 44-49 yaitu dengan prosentase sebesar 14,45%.

5. Sebaran pegawai berdasarkan masa kerja

Jumlah pegawai Sekretariat Jenderal berdasarkan masa kerja dapat dikategorikan dalam 8 tingkatan, seperti tabel 4.5. berikut ini:

Tabel 2.5.

Sebaran Pegawai Sekretariat Jenderal Berdasarkan Masa Kerja Tahun 2007

No	Masa Kerja	Jumlah	%
1	>35	3	0.38
2	31-35	30	3.87
3	26-30	99	12.77
4	21-25	80	10.32
5	16-20	80	10.32
6	11-15	69	8.90
7	6-10	176	22.70
8	0-5	238	30.70
	TOTAL	775	100

Sumber: DUK 2007

Berdasarkan data yang ada bahwa masa kerja pegawai Sekretariat Jenderal sebagian besar yaitu 238 pegawai (30,70%) berada pada posisi 0-5 tahun. Hal ini mengindikasikan bahwa pola rekrutmen pegawai dilakukan secara besar-besaran pada periode baru-baru ini.

2.9. Sistem Penggajian

Secara umum, sistem penggajian di Indonesia menggunakan gaji pokok yang didasarkan pada kepangkatan dan masa kerja. Pangkat seseorang umumnya didasarkan pada tingkat pendidikan dan pengalaman kerja. Dengan kata lain, penentuan gaji pokok pada umumnya didasarkan pada prinsip-prinsip dari teori *Human Capital*, yaitu bahwa gaji seseorang diberikan sebanding dengan tingkat pendidikan dan latihan yang dicapainya.

Dalam realitanya saat ini, struktur gaji Pegawai Negeri Sipil sangat kompleks, sehingga sulit dijadikan barometer kinerja bagi seorang Pegawai Negeri Sipil. Hal ini terlihat pada sistem penggajian yang berlaku di Departemen Hukum dan HAM khususnya Sekretariat Jenderal saat ini mengacu pada Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 10 Tahun 2008 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil. Peraturan Pemerintah tersebut sudah mengalami berbagai

penyempurnaan berdasarkan berbagai pertimbangan untuk memenuhi kebutuhan PNS berdasarkan gaji yang diterima untuk meningkatkan daya guna, hasil guna dan kesejahteraan PNS.

Struktur gaji PNS terdiri atas gaji pokok, kenaikan gaji berkala, kenaikan gaji istimewa dan tunjangan serta honoraria. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. Gaji Pokok

Gaji pokok PNS ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah sebagaimana yang telah dikemukakan sebelumnya, yakni mulai dari Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 1948, Nomor 23 Tahun 1955, Nomor 200 Tahun 1967, Nomor 12 Tahun 1967, Nomor 7 Tahun 1977, Nomor 15 Tahun 1985, Nomor 51 Tahun 1992, Nomor 15 Tahun 1993, Nomor 6 Tahun 1997, Nomor 26 Tahun 2001, Nomor 11 Tahun 2003, Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2005, dan terakhir adalah Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 2008. Penentuan gaji pokok didasarkan pada Pangkat dan Golongan / Ruang Penggajian serta Masa Kerja yang dimiliki PNS.

2. Kenaikan Gaji Berkala (KGB)

Sistem Kenaikan Gaji Berkala (KGB) disusun dengan besaran yang sesuai dengan golongan dan masa kerja. Sesuai dengan namanya, sistem ini dilakukan secara berkala dan diberikan setelah mencapai masa kerja golongan yang ditentukan dan penilaian pelaksanaan pekerjaan rata-rata "cukup". Dengan kata lain, PNS akan diberikan KGB apabila yang bersangkutan memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

- 1) Telah mencapai Masa Kerja Golongan (MKG) yang ditentukan untuk Kenaikan Gaji Berkala.
- 2) Memiliki Nilai DP-3 (Daftar Penilaian Pekerjaan) sekurang-kurangnya "cukup".

Selanjutnya, KGB diatur di dalam Keputusan Presiden dan Peraturan Pemerintah.

3. Kenaikan Gaji Istimewa

Kenaikan Gaji Istimewa diberikan sebagai bentuk penghargaan kepada PNS atas hasil pelaksanaan kerja dengan kategori "amat baik". Kenaikan Gaji

Istimewa ini hanya diberikan kepada pegawai yang telah nyata-nyata menjadi teladan bagi pegawai di lingkungan kerjanya. Hal tersebut diputuskan (misalkan dengan Surat Keputusan) Pimpinan Instansi/Lembaga yang bersangkutan.

4. Tunjangan

Tunjangan diatur di dalam Peraturan Pemerintah, antara lain Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 dan terakhir dengan peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 2006. Tunjangan yang diterima oleh PNS terdiri atas Tunjangan Keluarga (Istri/Suami dan Anak), Tunjangan Pangan / Beras, Tunjangan untuk Jabatan Struktural, Tunjangan untuk Jabatan Fungsional, Tunjangan Kemahalan, Tunjangan Penyesuaian Resiko Pekerjaan, Tunjangan Penyesuaian Indeks Harga, dan Tunjangan Perbaikan Penghasilan (saat ini sudah tidak diberlakukan lagi). Keseluruhan ketentuan tentang tunjangan tersebut diatur tersendiri, baik dalam bentuk Peraturan Pemerintah, Peraturan Presiden, maupun dalam bentuk peraturan perundangan-undangan lainnya.

5. Honoraria,

Honoraria biasanya diterima oleh PNS melalui pelaksanaan Program dan Kegiatan pada masing-masing Instansi / Lembaga, yang besarnya disesuaikan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Adapun beberapa hal yang digunakan sebagai acuan dalam menetapkan Peraturan Pemerintah 10 tahun 2008 adalah:

1. Pasal 5 UUD 1945 bahwa Presiden menetapkan Peraturan Pemerintah untuk menjalankan Undang-Undang sebagaimana mestinya.
2. UU Nomor 8 tahun 1974, tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sebagaimana diubah dengan UU Nomor 43 Tahun 1999 berkaitan dengan gaji, yaitu:
 - 1) Setiap Pegawai Negeri berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban kerja dan dan tanggung jawabnya.
 - 2) Gaji yang diterima oleh Pegawai Negeri harus mampu memacu produktivitas dan menjaminkesejahteraannya.
 - 3) Gaji Pegawai Negeri yang adil dan layak sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah.

3. PP Nomor 7 tahun 1977 tentang Peraturan Gaji PNS sebagaimana telah beberapa kali dirubah, terakhir dengan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 2008. Gaji PNS yang berlaku saat ini adalah daftar gaji pokok sebagaimana tertera dalam lampiran Peraturan Pemerintah Nomor 10 tahun 2008. Gaji pokok dalam lampiran terdiri dari dua fungsi yaitu masa kerja dan golongan ruang. Secara umum formula pada daftar gaji pokok saat ini dapat ditulis dalam persamaan matematika sebagai berikut:

$$Y = f(X_1 X_2)$$

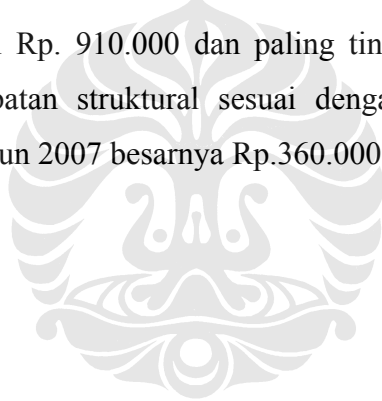
Keterangan:

Y = gaji

X1 = Masa kerja

X2 = Golongan ruang

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 tahun 2008, gaji pokok PNS paling rendah Rp. 910.000 dan paling tinggi Rp. 2.910.000,-. Sedangkan tunjangan jabatan struktural sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 26 tahun 2007 besarnya Rp.360.000 sampai dengan Rp. 4,5 juta.



3. KERANGKA TEORI

Untuk menjawab permasalahan yang ada, perlu dilakukan penelitian secara mendalam, dan untuk memperoleh hasil penelitian yang akurat perlu landasan teori yang memadai. Dengan melakukan pengkajian secara intensif terhadap berbagai literatur dan hasil-hasil penelitian yang sudah ada, diharapkan hasil penelitian akan dapat lebih optimal.

3.1. Analisis Jabatan

Dalam kaitannya dengan penyusunan sistem remunerasi diperlukan suatu metode atau pendekatan yang menekan hasil (*outcome*) yang diinginkan. Oleh karena itu, kegiatan besar yang merupakan langkah awal dalam proses pembuatan, perumusan atau penataan kebijakan dan sistem manajemen kepegawaian, khususnya sistem remunerasi pegawai adalah analisis jabatan. Analisis jabatan merupakan hal mendasar dalam proses pengembangan sumber daya manusia. Tanpa adanya data yang akurat tentang profil dan masing-masing jabatan, jenis-jenis kemampuan dan ketrampilan yang dibutuhkan serta pengalaman dan pendidikan yang dipersyaratkan untuk menduduki suatu jabatan, maka proses pengembangan sumber daya manusia menjadi semakin sulit.

Dengan menggunakan sejumlah metode dan instrumen sebuah proses analisis jabatan akan mengumpulkan dan menyeleksi data tentang sebuah pekerjaan dan mengkonversikannya menjadi fakta-fakta yang akan berguna untuk berbagai tujuan organisasi yang bermanfaat. Semua fakta dan informasi yang dikumpulkan melalui proses analisis jabatan hanyalah yang terkait dengan pekerjaan/jabatan itu dan tidak mengenai orang/pegawai yang mengerjakannya.

Analisis jabatan yang sempurna seharusnya mencakup standar prestasi yang harus dicapai oleh pemegang jabatan untuk setiap tugas dan tanggung jawab yang menjadi bagian dari pekerjaan ini. Karena itu, kegiatan ini akan membantu menerapkan sistem penilaian kinerja pegawai secara benar, obyektif dan efektif.

3.1.1. Pengertian Analisis Jabatan

Menurut Armstrong and Murlis (2003:122), Analisis jabatan adalah proses mengumpulkan, menganalisis, dan mengolah informasi mengenai jabatan yang akan dijadikan dasar untuk menyusun uraian jabatan, definisi peran dan sebagai data untuk melakukan evaluasi jabatan, manajemen kinerja serta berbagai tujuan manajemen sumber daya manusia lainnya.

Milkovich and Newman (2002:91) mendefinisikan analisis jabatan sebagai proses pengumpulan informasi secara sistematis terhadap berbagai informasi terpercaya dan relevan, berhubungan dengan pekerjaan dan usul-usul dari suatu jabatan tertentu.

Ruky (2006:55), mengatakan bahwa analisis jabatan mencakup kegiatan mengidentifikasi dan menggambarkan (dengan kata-kata) mengenai apa yang sedang terjadi dalam sebuah pekerjaan dan jabatan yang ada dalam sebuah organisasi.

Dari pengertian dan definisi yang telah dijelaskan di atas dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan adalah kegiatan yang meliputi, identifikasi, mengumpulkan, mengolah dan memverifikasi, serta menyusun informasi jabatan dalam suatu satuan organisasi. Kegiatan ini menghasilkan informasi jabatan, yang terdiri dari identitas jabatan, ikhtisar jabatan, uraian tugas, bahan kerja, alat kerja, hasil kerja, tanggung jawab, wewenang, korelasi jabatan, kondisi lingkungan kerja, resiko bahaya dan syarat jabatan.

Salah satu konsep yang penting dalam analisis jabatan adalah bahwa analisis dilakukan terhadap jabatan (*the job*), bukan terhadap orang (*person*). Berkaitan dengan itu, DeLuca (1993:31) memberikan penjelasan mengenai "*job and tasks*" sebagai berikut :

"An initial step in job analysis is to define what is meant by job. The smallest element of activity that employees are asked to perform is called a task. A group of logically connected activities are combined into a position"

Meskipun data diperoleh dari pemegang jabatan melalui pengamatan, wawancara ataupun kuesioner/angket, produk yang menjadi hasil analisis jabatan adalah berupa uraian jabatan (*job description*) atau spesifikasi jabatan

(*specification of the job*), bukan suatu uraian tentang orang (*description of the person*).

- **Uraian Jabatan (*Job Description*)**, adalah suatu pernyataan tertulis yang berisi uraian atau gambaran tentang apa saja yang harus dilakukan oleh si pemegang jabatan, bagaimana suatu pekerjaan dilakukan dan alasan mengapa pekerjaan tersebut dilakukan. Uraian tersebut berisi tentang hubungan antara suatu posisi tertentu dan posisi lainnya di dalam dan di luar organisasi dan ruang lingkup pekerjaan dimana si pemegang jabatan diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh divisi/unit kerja atau tujuan organisasi secara keseluruhan.
- **Spesifikasi Jabatan (*Job Specification*)**, adalah suatu pernyataan tentang kemampuan, ketrampilan, pengetahuan dan sikap-sikap yang dibutuhkan agar dapat bekerja secara efektif, lengkap dengan kualifikasi khusus, pengalaman atau hal-hal lain yang berhubungan dengan pekerjaan yang harus dimiliki oleh seseorang sebelum menduduki jabatan tertentu. Spesifikasi jabatan sangat berguna dalam mencocokkan seseorang dengan posisi atau jabatan tertentu dan mengidentifikasi pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.

3.1.2 Tujuan dan Manfaat Analisis Jabatan

Analisis jabatan diadakan untuk memberikan suatu pengertian tentang tugas-tugas yang terkandung dalam tiap jabatan, akan tetapi pengertian ini bukanlah merupakan satu-satunya tujuan. Pengetahuan tentang isi dan syarat-syarat jabatan dipergunakan untuk macam-macam tujuan.

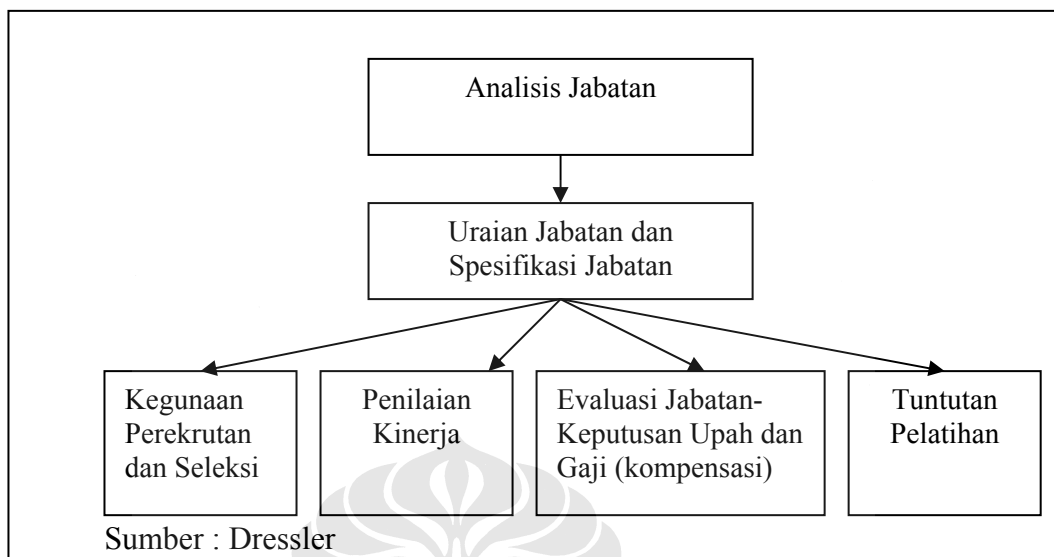
Menurut Purba (1995:16), informasi jabatan yang dihasilkan oleh analisis jabatan dapat dipergunakan :

1. Pendefinisian wewenang, tanggung jawab dan hubungan dengan jabatan lain untuk kepentingan organisasi.
2. Penetapan kebutuhan rekrutmen dan keperluan pengujian calon pegawai.
3. Penentuan arah pengembangan program latihan.
4. Penentuan imbal jasa yang adil melalui evaluasi jabatan.
5. Penetapan ukuran prestasi standar dan penilaian karya.

6. Perencanaan kebutuhan dan penggunaan sumber daya manusia.

Kegunaan informasi analisis jabatan diilustrasikan Dressler seperti yang ditunjukkan dalam gambar berikut (1997:67).

Gambar 2



Analisis jabatan akan menghasilkan informasi jabatan dan tentang tuntutan jabatan yang merupakan dasar kegiatan manajemen sumber daya manusia yang saling terkait. Secara singkat disebutkan pula kegunaan informasi analisis jabatan, yaitu :

1. Perekrutan dan seleksi yakni untuk menentukan orang macam apa yang akan direkrut dan dipekerjakan.
2. Kompensasi yakni, untuk memperkirakan nilai dari kompensasi yang tepat untuk masing-masing jabatan.
3. Penilaian kinerja yakni, agar para ahli dapat menetapkan standar untuk dicapai dan kegiatan spesifik untuk dilaksanakan.
4. Pelatihan yakni, untuk merancang program pelatihan dan pengembangan.

3.1.3. Langkah-langkah Pokok Dalam Analisis Jabatan

Menurut Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah (2003:122-123), upaya memenuhi tuntutan tersedianya sebuah analisis jabatan yang baik diperlukan

langkah-langkah yang tepat. Adapun langkah-langkah yang harus dilakukan dalam analisis jabatan adalah :

1. Penentuan tugas-tugas utama, kegiatan-kegiatan, perilaku-perilaku atau kewajiban-kewajiban yang akan dilaksanakan dalam sistem kepegawaian.
2. Penetapan pengetahuan, kemampuan-kemampuan, kecakapan-kecakapan, dan beberapa karakteristik lainnya seperti faktor-faktor kepribadian, sikap, ketangkasan, atau karakteristik fisik dan mental yang diperlukan bagi pegawai yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas.

Adapun langkah-langkah untuk melakukan analisa jabatan tersebut secara garis besar dapat disajikan dalam bentuk dua langkah, pertama menyangkut tugas itu sendiri, sedangkan yang kedua menyangkut kualifikasi minimal yang diinginkan oleh suatu tugas tertentu. Kualifikasi minimal sebagaimana telah dijabarkan di muka mencakup *knowledge, ability, skills, other characteristic* (KASOCs) perlu untuk menunjukkan tugas-tugas yang ditentukan. *Knowledge* mengacu pada serangkaian informasi yang terorganisasi; *ability* yaitu kemampuan mengacu pada kompetensi untuk menunjukkan perilaku yang menghasilkan produk yang terobservasi; *skill* merupakan kompetensi untuk menunjukkan tindakan psikomotor yang terpelajari; *other characteristic* meliputi faktor-faktor kepribadian, sikap, sifat fisik dan mental yang ditunjukkan dalam kerja.

Dari kedua langkah analisis yang digunakan untuk menganalisis jabatan tersebut, diharapkan dapat menghasilkan sebuah uraian jabatan dan klasifikasi jabatan yang sesuai.

3.2. Evaluasi Jabatan

Masalah yang pertama dalam administrasi upah dan gaji sebagai bagian dari remunerasi adalah masalah penentuan nilai dari masing-masing jabatan. Dengan demikian diperlukan evaluasi jabatan sebagai suatu proses yang sistematis dan teratur tentang pengukuran nilai suatu jabatan dalam organisasi. Evaluasi jabatan harus dibedakan dengan analisa jabatan, yang merupakan proses tentang pengumpulan data-data jabatan; sedangkan evaluasi jabatan mengukur nilai gambaran-gambaran jabatan dan persyaratan jabatan.

3.2.1. Pengertian Evaluasi Jabatan

Evaluasi jabatan sangat penting dan merupakan masalah pertama dalam pemberian remunerasi pegawai yang didasarkan pada masing-masing jabatan. Ruky (2006:72) mendefinisikan evaluasi jabatan sebagai suatu proses yang dilakukan dalam ruang lingkup manajemen sumber daya manusia yang menentukan nilai relatif dalam arti berat ringannya suatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan-pekerjaan yang lain dalam sebuah organisasi.

Evaluasi jabatan merupakan proses yang sistematis dan teratur tentang pengukuran nilai suatu jabatan. Dengan evaluasi jabatan ini akan menentukan pekerjaan mana yang memiliki nilai lebih tinggi daripada lainnya. Evaluasi ini merupakan dasar untuk menentukan hierarki pekerjaan dan rentang gaji pegawai, sehingga diharapkan dapat diperoleh sistem remunerasi yang sesuai dengan kinerja masing-masing pegawai. Milkovich (2002:121) mengatakan bahwa :

“ Job Evaluation is the process of systematically to create a job structure for the organization. The evaluation is based skills required, value to the organization, organizational culture and the external market”.

Kebutuhan akan pengembangan program evaluasi jabatan di Indonesia akhir-akhir ini terlihat cukup meningkat. Program evaluasi jabatan terkait erat dengan organisasi dan manusianya, walaupun yang ditelaah adalah jabatan bukan orang atau hasil kerjanya. Program evaluasi jabatan sebagaimana di sampaikan oleh Milkovich di atas, harus mempertimbangkan faktor budaya dan nilai-nilai yang ada. Dengan demikian akan muncul program evaluasi jabatan yang berdasar pada budaya dan nilai-nilai utama yang dianut oleh manusia Indonesia. Pengembangan program evaluasi jabatan diperlukan karena adanya beberapa alasan sebagai berikut :

1. Organisasi perlu mempunyai sistem remunerasi yang adil sesuai dengan kinerja masing-masing pegawai dan harus kompetitif, agar dapat menarik dan mempertahankan pegawai yang berkualitas.
2. Organisasi perlu memperoleh arahan yang jelas mengenai pengelolaan biaya sumber daya manusia karena adanya eskalasi biaya diberbagai aspek operasi, khususnya dibidang sumber daya manusia.

Evaluasi jabatan dilakukan untuk mewujudkan *equal pay for equal value of the job* di lingkungan organisasi, hal mana sebagai salah satu usaha untuk menciptakan dan terpeliharanya keamanan kerja, dan meningkatkan produktivitas maupun kinerja.

Dengan demikian, berdasarkan evaluasi jabatan yang telah dihasilkan dari pelaksanaan analisa jabatan selanjutnya digunakan sebagai dasar pembuatan kerangka remunerasi. Menurut Poel yang dikutip oleh Julianto, “ *The Analyz dan evaluation of the job are carried out by the person who has appointed, resulting in an overall score and a classification in a grade* “(Poel:2001:30). Dari hasil analisa dan evaluasi jabatan dapat ditentukan bobot nilai, kelompok dan peringkat setiap jabatan yang terdapat dalam sebuah organisasi. Dari hasil pembobotan jabatan dapat disusun jenjang jabatan dari mulai yang terendah dengan tingkat kompleksitas pekerjaan yang sederhana sampai jabatan tertinggi dengan tingkat kompleksitas pekerjaan yang tersulit.

3.2.2. Klasifikasi Jabatan

Klasifikasi jabatan merupakan dasar bagi program kepegawaian atau dengan istilah lain penggolongan jabatan merupakan tulang punggung daripada program kepegawaian. Informasi jabatan sebagai hasil dari analisis jabatan merupakan bahan dalam rangka melakukan klasifikasi jabatan. Sehingga klasifikasi jabatan juga merupakan kegiatan menggolongkan jabatan-jabatan dalam kategori-kategori atau golongan-golongan yang berlainan. Masing-masing golongan itu mempunyai nama sendiri dan diperlukan syarat-syarat latihan dan pengalaman yang sama untuk setiap jabatan dalam golongan itu. Selanjutnya hanya ada satu skala gaji yang berlaku untuk setiap orang yang diserahi jabatan dalam golongan itu.

Ruky (2002:78) menyatakan bahwa klasifikasi jabatan adalah suatu metode pemeringkatan jabatan berdasarkan kriteria yang bersifat kualitatif dan naratif, serta menjelaskan secara ringkas semua karakteristik jabatan dan persyaratan yang harus dipenuhi oleh para pemegang jabatan tersebut

Klasifikasi jabatan ini cukup penting guna mempermudah pegawai dalam melaksanakan tugas, dan sebaliknya akan memberikan informasi yang berarti bagi perencanaan dalam mengarahkan rencana rekrutmen pegawai. Dengan klasifikasi

jabatan yang akurat maka dapat diperoleh gambaran yang jelas tentang kebutuhan pegawai bagi suatu instansi.

Moekijat (1999:46-49) menyatakan pada umumnya klasifikasi jabatan dikenal 3 macam sistem penggolongan yaitu :

1. Penggolongan menurut kewajiban (*duties classification*). Dalam penggolongan jabatan ini didasarkan kepada kewajiban dan tanggung jawab yang hampir sama.
2. Penggolongan menurut tingkat (*rank classification*). Penggolongan jabatan ini didasarkan kepada mutu, kualitas atau pendidikan pemegang jabatan.
3. Penggolongan gabungan. Penggolongan jabatan ini merupakan gabungan dari penggolongan jabatan menurut kewajiban, tanggung jawab dan tingkat jabatan.

3.2.3. Prinsip-prinsip Evaluasi Jabatan

Menurut Purba (1995:26), terdapat tujuh aturan yang harus dipenuhi dalam melakukan evaluasi jabatan, yaitu :

1. Jabatan dievaluasi berdasarkan faktor-faktor berimbangan aktual kebutuhan job itu sendiri, tidak dipengaruhi oleh prestasi pelaku pekerjaan. Memberi nilai rendah kepada pekerjaan karena prestasi buruk pegawai akan membiaskan hubungan normal dan adil antar pekerjaan.
2. Mengevaluasi jabatan pada tingkat dasar spesifikasi saat pegawai mulai memasuki job (*entry point*) bukan atas dasar nantinya pegawai dapat melakukan apa. Dengan demikian pekerjaan dinilai pada bentuk yang murni dan semua pekerjaan akan diperlukan sama.
3. Menilai pekerjaan atas dasar penggunaan 95% waktu, kondisi normal dan bukan atas keadaan yang 5% yang umumnya hal dilau normal.
4. Pada setiap faktor pilihan nilai derajat faktor yang secara tepat menggambarkan pekerjaan. Evaluasi dapat berfungsi menggaji secara adil pegawainya hanya kalau deskripsi perkerjaan yang digunakan oleh panitia lengkap dan akurat.
5. Evaluasilah jabatan dalam konteks organisasi itu, jangan menimbang pekerjaan atas dasar nilai pasar. Evaluasi jabatan adalah penilaian

perbandingan internal antar pekerjaan di dalam organisasi. Hubungannya dengan nilai pasar ada pada waktu penyusunan struktur gaji, bukan pada nilai pekerjaan.

6. Ukur nilai pekerjaan menurut tiap faktor secara terpisah. Faktor-faktor itulah yang akan menyatakan mengapa satu pekerjaan bernilai lebih besar dari pekerjaan lainnya di dalam organisasi. Jangan memberi nilai kepada satu pekerjaan tanpa diuraikan pada faktor-faktornya.
7. Dapatkan konsensus yang konsisten. Karena persepsi nilai berbeda-beda maka tugas panitia untuk mendiskusikannya dan menetapkan nilai suatu faktor dari suatu jabatan. Kalau tidak mencapai konsensus sebaiknya diadakan pemungutan suara.

3.2.4. Metode Evaluasi Jabatan

Evaluasi jabatan, sebagai perbandingan formal dan sistematis dari jabatan untuk menetapkan nilai dari satu jabatan dalam hubungannya dengan jabatan lain dan akhirnya menghasilkan satu hierarki remunerasi, sehingga diharapkan sistem remunerasi yang sesuai dengan kinerja masing-masing pegawai. Metode evaluasi jabatan yang dapat memeringkatkan jabatan dalam hubungannya dengan jabatan lain (Ruky: 2006:72-98) adalah :

1. Metode Non Analitis

Merupakan metode yang terdiri dari cara-cara yang cukup sederhana, murah biayanya, tetapi meriah perdebatan dalam prosesnya. Selain itu, cara tersebut juga cenderung akan dipengaruhi oleh subyektifitas para penilainya sehingga tidak pernah mencapai derajat penerimaan yang tinggi. Metode Non Analitis ini terdiri dari :

- Mengikuti hierarki dalam skema organisasi.
- Metode “*Forced Ranking*” (peringkat paksa/konsensus).
- Metode Klasifikasi Jabatan.
- Metode “*Factors Comparison*”
- Metode yang digunakan oleh Pegawai Negeri Sipil dan TNI.

2. Metode Analitis dan Kuantitatif

Penerapan metode ini dimulai dengan memilih dan menetapkan faktor-faktor yang ada pada jabatan/pekerjaan yang akan dijadikan tolok ukur, proses analisis jabatan dan pembuatan uraian jabatan. Diharapkan bahwa dengan metode ini aspek subyektivitas dan kemungkinan terjadinya perdebatan tanpa dasar yang pasti akan berkurang.

Metode analitis yang paling populer adalah metode *point rating (factors rating)* yang masih cukup sederhana dan metode sejenis yang lebih canggih seperti HAY, CRG, dan Bipers yang biasanya menjadi *copy right* bagi lembaga konsultan yang mengembangkannya. Dalam metode ini dilakukan pengkuantifikasian/perhitungan nilai dari setiap unsur suatu jabatan. Biasanya dasar penggunaan metode ini adalah uraian pekerjaan (job description) dan wawancara dengan pemegang jabatan, nilai dihasilkan dari perbandingan derajat faktor-faktor yang diperlukan untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Keuntungan dari metode ini adalah mudah diinterpretasikan dan dijelaskan kepada karyawan. Untuk melaksanakan evaluasi jabatan dengan menggunakan metode *points rating (factors rating)*, diperlukan langkah-langkah berikut ini :

a. Langkah I – Membentuk Tim Penilaian Jabatan.

Tim penilaian jabatan ini harus disahkan dan diumumkan, yang terdiri dari 7 orang. Tugas dari tim penilaian jabatan ini adalah memilih dan merekomendasikan faktor-faktor yang akan dijadikan dasar pengukuran untuk disahkan, kemudian melaksanakan penilaian semua jabatan. Tim penilaian jabatan ini dibantu oleh seorang konsultan atau penasehat yang datang dari luar organisasi.

b. Langkah II – memilih dan menyetujui faktor yang akan diukur.

Dalam metode ini beberapa faktor persyaratan jabatan disebut sebagai *compensable factors* yang digunakan sebagai dasar untuk menetapkan nilai jabatan. *Compensable factors* tersebut harus bersifat umum dan universal, serta memuat ciri-ciri utama dari berbagai jenis pekerjaan yang berhubungan. *Compensable factors* atau faktor-faktor yang harus diberi imbalan adalah persyaratan dalam arti kualifikasi, tanggung

jawab, dan kondisi-kondisi (lingkungan) kerja yang mempengaruhi dan menentukan kinerja atau prestasi kerja dari pemegang jabatan itu. Besarnya imbalan tersebut secara langsung berhubungan atau terkait dengan derajat pentingnya faktor-faktor yang berbeda pada setiap pekerjaan atau jabatan. Faktor-faktor yang umum digunakan dalam *sistem points (factors rating)* adalah sebagai berikut :

- Pengetahuan dan ketrampilan yang harus dimiliki oleh pemegang jabatan.
- Tanggung jawab, dalam beberapa bentuk : finansial, jumlah/jenis orang yang dipimpin, jenis dan besarnya resiko akibat kesalahan.
- Pengawasan, yang diterima dan dilakukan pada orang lain.
- Dampak dari kesalahan kerja yang dibuat.
- Tingkat kompleksitas/kesulitan dan variasi pekerjaan.
- Beratnya pekerjaan dalam ukuran fisik/jasmani.
- Kondisi lingkungan fisik tempat bekerja dan tingkat resiko (bahaya) yang harus dihadapi.
- Sifat dan tujuan dari hubungan-hubungan yang harus dilakukan dengan orang lain.
- Pertimbangan pribadi yang diperlukan.
- Inisiatif/prakarsa yang diperlukan.

c. Langkah III – Membuat definisi untuk setiap faktor yang dipilih.

Semua anggota tim penilaian evaluasi jabatan ini harus sepakat mengenai definisi dari setiap faktor yang dipilih. Semua harus setuju dengan apa misalnya dengan yang dimaksud dengan “tingkat kesulitan”, maupun faktor lain. Semua definisi tersebut harus ditulis atau diketik dengan kalimat atau kata-kata yang mudah dan lugas, serta harus digunakan secara taat azas selama proses evaluasi berlangsung.

d. Langkah IV – Membuat “Level” atau gradasi dari setiap faktor, definisi, dan points (skor) untuk setiap level.

Setelah faktor-faktor yang akan dijadikan dasar pengukuran dipilih dan disepakati, tim penilaian evaluasi jabatan harus membuat “gradasi” atau tingkat-tingkat yang tepat untuk setiap faktor tersebut. Dengan demikian

- bila dipilih 8 atau 10 faktor, untuk setiap faktor harus ditetapkan level/gradasinya, definisi untuk setiap level dan skor untuk setiap level.
- e. Langkah V – Melakukan penilaian tingkat-tingkat faktor pekerjaan kunci untuk semua jabatan, berdasarkan tingkat masing-masing faktor dikonversi dengan nilai poin sesuai dengan tingkat faktor, selanjutnya dijumlahkan maka akan diperoleh nilai bobot setiap jabatan.
 - f. Langkah VI – mengkonversi nilai atau bobot setiap jabatan menjadi struktur golongan (peringkat) jabatan.

3.3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dalam organisasi publik merupakan peranan kunci dalam pengembangan pegawai dan produktifitas mereka. Pada prinsipnya penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Penilaian kinerja, dapat memberikan informasi yang berhubungan dengan promosi dan penetapan gaji, selain itu juga memberikan satu peluang bagi pimpinan dan bawahan untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerja bawahan. (Dessler:1997:2)

Untuk mengetahui sejauhmana kontribusi setiap karyawan terhadap organisasi dalam rangka pencapaian visi dan misi organisasi, perlu diterapkan standar kerja individu. Standar kinerja ini menguraikan kriteria-kriteria yang akan digunakan untuk menentukan tingkat keberhasilan organisasi. Umumnya standar kinerja yang dibuat “bersifat spesifik”; dapat dicapai dengan daya upaya yang cukup; sebisa mungkin bersifat obyektif dan dapat diukur” (Bacal:2002:76).

Dengan penetapan standar kinerja yang jelas, penilaian kinerja pegawai secara individu dapat dilakukan dengan menggunakan sistem penilaian kinerja yang sesuai dengan kebutuhan.

3.3.1 Definisi Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja yang populer disebut dengan istilah *Performance Appraisal* adalah sistem penilaian yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mengetahui prestasi yang telah dicapai bawahannya dalam melaksanakan tugas yang dibebankan oleh organisasi.

Penilaian kinerja merupakan prosedur apa saja yang meliputi penetapan standar kinerja, penilaian kinerja aktual pegawai dalam hubungan dengan standar-standar dan memberi umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi.

Penilaian ini berfungsi sebagai informasi kepada pegawai terhadap hasil kinerja yang diperoleh dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan penilaian atasan berdasarkan unsur dan kriteria penilaian yang telah ditetapkan.

Selain yang bersifat formal, penilaian kinerja dapat bersifat informal, secara tidak langsung, para pegawai dapat mengetahui kinerjanya dari komentar pegawai lainnya. Penilaian kinerja pegawai selalu mengacu pada pada sistem penilaian kinerja yang formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil termasuk tingkat kehadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang pegawai dan apakah pegawai bisa lebih meningkatkan kinerjanya dimasa yang akan datang, sehingga pegawai, organisasi dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat.

Matindas (1997:101) menyebutkan bahwa penilaian kinerja adalah kegiatan memberikan umpan balik kepada pegawai mengenai unjuk kerjanya selama kurun waktu tertentu. Pada kenyataannya, penilaian kinerja bukan hanya berguna untuk menetapkan besarnya imbalan yang harus diterima oleh pegawai, melainkan berfungsi untuk membantu proses pengembangan dirinya.

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh organisasi publik, dalam hal ini organisasi pemerintah, memiliki karakteristik tersendiri, dengan pendekatan yang dilakukan berdasarkan evaluasi jabatan individu. Ivancevich (2001:243) melihat

evaluasi jabatan sebagai bagian penting dari proses penilaian kinerja berupa penyesuaian kinerja individu dengan tujuan organisasi.

3.3.2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Setiap organisasi memiliki tujuan yang berbeda-beda dalam menetapkan dan melakukan penilaian kinerja terhadap organisasi. Namun pada dasarnya organisasi menggunakan penilaian atau evaluasi untuk keputusan sumber daya manusia yang umum (P. Robins:2001:216).

Mahmudi (2007:14-16) mengatakan, tujuan dari penilaian kinerja di sektor publik adalah :

1. Mengetahui Tingkat Ketercapaian Tujuan Organisasi
Penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak (milestone) yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan juga menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan.
2. Menyediakan sarana Pembelajaran Pegawai
Penilaian kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak, dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, *skill* atau pengetahuan kerja yang dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja yang terbaik.
3. Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya
Penilaian kinerja dilakukan sebagai sarana pembelajaran untuk perbaikan kinerja di masa yang akan datang.
4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*).
Penilaian kinerja bertujuan memberikan dasar sistematis bagi pimpinan untuk memberikan *reward*, misalnya kenaikan gaji, tunjangan, dan promosi, atau *punishment* misalnya pemutusan kerja, penundaan promosi, dan teguran
5. Memotivasi Pegawai
Dengan adanya penilaian kinerja yang dihubungkan dengan remunerasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi akan memperoleh *reward*. *Reward* tersebut memberikan motivasi pegawai untuk berkinerja lebih tinggi dengan harapan kinerja yang tinggi akan memperoleh remunerasi yang tinggi. Hal

itu hanya akan berjalan dengan baik jika organisasi menggunakan sistem remunerasi berbasis kinerja.

6. Menciptakan akuntabilitas Publik

Penilaian kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai, seberapa bagus kinerja finansial organisasi, dan kinerja lainnya yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas.

Menurut Sjafrri Mangkuprawira (2002:224-225), Penilaian kinerja pegawai memiliki manfaat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan organisasi, khususnya manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut :

1. Perbaikan Kinerja

Umpan balik kinerja bermanfaat bagi para pegawai, pimpinan, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

2. Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang didasarkan pada sistem merit.

3. Keputusan Penempatan

Promosi, transfer, dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif; misalnya dalam bentuk penghargaan.

4. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap pegawai hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karir spesifik pegawai.

6. Defisiensi proses penempatan staf

Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen sumber daya manusia.

7. Ketidakkuratan Informasi

Kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia, atau hal lain dari manajemen

personal. Hal demikian akan mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan pelatihan dan keputusan konseling.

8. Kesalahan Rancangan Pekerjaan

Kinerja buruk mungkin sebagai sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru. Lewat penilaian kinerja dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan Kerja Yang Sama

Penilaian kinerja yang akurat secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah sesuatu yang bersifat diskriminasi.

10. Tantangan-tantangan Eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan, seperti, keluarga, finansial, kesehatan, atau masalah-masalah lainnya. Jika masalah-masalah tidak diatasi melalui penilaian, departemen sumber daya manusia mungkin mampu menyediakan bantuannya.

11. Umpan Balik pada Sumber Daya Manusia

Kinerja yang baik dan buruk diseluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen sumber daya manusia diterapkan.

3.3.3 Ukuran Kinerja

Mengukur kinerja tidak terlepas dari bentuk organisasi itu sendiri, apakah sebagai organisasi publik dengan karakteristik non profit atau organisasi privat yang berorientasi profit. Tipe organisasi pemerintahan dalam hal ini adalah publik, yaitu organisasi kompleks yang diciptakan oleh undang-undang dan bertugas serta mengadministrasikan undang-undang.

Perbedaan utama antara organisasi profit dengan organisasi non profit adalah pada misi, visi, dan tujuan organisasi yang akibatnya berbeda pula teknis manajemennya yang meliputi faktor lingkungan, transaksi organisasi serta struktur dan proses internal. Organisasi publik tidak berkompetisi mencari laba. Teknik manajemennya diarahkan pada menciptakan dan mengembangkan kegiatan yang efektif, efisien dan saling mendukung. Manajemen organisasi nirlaba tidak berfokus pada memepertahankan dan mengembangkan keberadaan organisasinya,

tetapi diarahkan untuk mendayagunakan keberadaannya agar memberi banyak manfaat kepada layanan masyarakat luas dalam bentuk barang dan jasa.

Fenomena lembaga pemerintah sebagai organisasi publik secara teoritis kinerjanya sangat penting untuk ditinjau dan dianalisis. Adanya peluang dan tantangan dalam beradaptasi dengan perubahan di luar organisasi menuntut untuk memperhatikan kinerjanya dalam tugas pelayanan publik. Peningkatan kinerja akan selalu diikuti oleh peningkatan kualitas layanan.

Secara teknis penilaian kinerja dalam organisasi publik merupakan peranan kunci dalam pengembangan pegawai dan produktifitas mereka. Pada prinsipnya penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam melaksanakan penilaian terhadap pelaksanaan pekerjaan atau prestasi kerja diperlukan suatu sistem penilaian yang memenuhi kriteria tertentu (Wayne F. Cascio M awad, dalam Soeprihanto: 1988:9), yaitu sebagai berikut :

- (1). Relevan (Relevance), berarti bahwa suatu sistem penilaian digunakan untuk mengukur kegiatan-kegiatan yang ada hubungannya, meliputi kesesuaian antara hasil pekerjaan dan tujuan yang telah ditetapkan lebih dahulu.
- (2). Dapat diterima (Acceptability), berarti bahwa hasil dari sistem penilaian tersebut dapat diterima dalam hubungannya dengan kesuksesan dari pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi.
- (3). Dapat dipercaya (Reliability), berarti bahwa hasil dari sistem penilaian tersebut dapat dipercaya dan reliabilitas sistem penilaian dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain ;waktu dan frekuensi penilaian. Hubungannya dengan sistem penilaian disebut memiliki tingkat realibilitas yang tinggi apabila dua penilai atau lebih terhadap pegawai yang sama memperoleh hasil nilai yang tingkatnya relatif sama.
- (4). Peka (Sensitivity), berarti sistem penilaian tersebut cukup peka dalam menunjukkan kegiatan yang berhasil baik, cukup atau kurang/jelek yang telah dilakukan oleh seorang pegawai. Hal ini merupakan suatu sistem untuk membedakan pegawai yang berhasil dengan pegawai yang tidak berhasil.

- (5). Praktis (Practically), bahwa sistem penilaian kinerja dapat mendukung secara langsung tercapainya tujuan organisasi melalui peningkatan produktifitas pegawai

Vincent (2004:15) mengatakan bahwa ukuran-ukuran kinerja digunakan untuk menilai hasil-hasil dan menjamin pertanggungjawaban. Vincent (2004:17) juga menjelaskan bahwa menilai kemajuan suatu organisasi adalah dengan cara mengembangkan ukuran-ukuran kinerja, yang mengukur hasil-hasil, menjamin pertanggungjawaban, mendukung penggunaan target-target yang terkait dengan peningkatan terus menerus. Pemilihan ukuran-ukuran kinerja harus seimbang dan bersifat menyeluruh, yang berarti harus memperhatikan berbagai aspek , seperti aspek kualitas, efisiensi, kuantitas, ketepatan waktu dan lainnya. Jenis-jenis ukuran yang umum digunakan seperti ukuran input, output, outcome, efisiensi dan kualitas.

Payaman Simanjuntak (2005:127-132) mengatakan bahwa 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. Dengan demikian tolok ukur kinerja dapat dirumuskan melalui 2 (dua) pendekatan yaitu :

1. Pendekatan Analisis Jabatan.

Dari pendekatan analisis jabatan ini, dapat dirumuskan dua hal yang dapat digunakan menjadi tolok ukur kinerja yaitu sebagai berikut :

Rumusan hasil kerja, yaitu hasil yang diharapkan dapat dicapai melalui jabatan yang dimaksud. Untuk setiap hasil kerja yang diharapkan dapat ditetapkan bobot sesuai dengan seberapa penting masing-masing hasil dalam rangka pencapaian hasil kerja keseluruhan. Kemudian hasil kerja yang dicapai dengan bobot yang ditetapkan tersebut merupakan standar atau tolok ukur kinerja bagi orang yang menduduki jabatan tersebut.

uraian jabatan, meliputi semua kegiatan yang dilakukan secara terus menerus untuk mewujudkan hasil kerja yang diharapkan. Dalam hal yang

memungkinkan, uraian jabatan dapat dirinci dan disusun dalam bentuk target – target kuantitatif, sehingga dapat digunakan menjadi tolok ukur yang lebih mudah dicatat dan dibandingkan. Untuk setiap uraian jabatan tersebut dapat disepakati atau ditetapkan bobotnya, sehingga merupakan tolok ukur atas pekerjaan yang dilakukan, dan menjadi tolok ukur kinerja. Jika dalam penilaian timbul keragu-raguan dengan standar hasil kerja atau uraian jabatan, maka dapat menggunakan rumusan tugas pokok unit organisasi, tujuan, bahkan misi dan visi organisasi sebagai tolok ukur perbandingan.

Hasil kinerja yang bersifat fisik mudah dinyatakan secara kuantitatif dalam angka absolut, akan tetapi hasil kinerja yang bersifat non fisik biasanya dinyatakan dalam bentuk indeks atau tingkatan (rangking). Misalnya, semangat kerja dapat dinyatakan mulai dari sangat rendah, rendah, sedang, tinggi, dan sangat tinggi.

2. Pendekatan Sasaran.

Melalui analisis jabatan dapat dirumuskan sasaran yang harus dicapai oleh setiap unit organisasi dan setiap jabatan diunit organisasi tersebut. Sasaran yang bersifat fisik mudah diukur dan dapat dirinci menjadi target – target yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Terutama untuk sasaran yang bersifat non fisik, tolok ukur dapat dirumuskan dalam bentuk Sasaran Utama Jabatan (SUJ) atau *Key Result Area* (KRA) dan Indikator Kunci (IK) atau *Key Indicators* (KI).

Sasaran Utama Jabatan (SUJ) merupakan fungsi penting yang harus dilaksanakan oleh pemangku jabatan selama kurun waktu tertentu, fungsi tersebut menyatakan apa yang harus dikerjakan, bukan apa yang harus dihasilkan.. Sesuai dengan peranan yang diberikan dalam rangka pencapaian hasil dalam jabatan itu, masing-masing sasaran utama diberi bobot. Setelah merumuskan Sasaran Utama Jabatan (SUJ), maka disusunlah Indikator Kunci (IK). Dalam hal ini pun setiap indikator kunci dapat diberikan bobot

3.4. Strategi Sistem Remunerasi

3.4.1. Pengertian Strategi

Untuk mencapai tujuan, setiap organisasi memerlukan suatu strategi yang sesuai dengan visi dan misi organisasi. Strategi yang baik adalah strategi yang adaptif terhadap lingkungan, baik lingkungan yang terdapat di luar organisasi (*external environment*) maupun lingkungan yang terdapat di dalam organisasi (*internal environment*).

Menurut Mulyadi (2003 :148), strategi adalah pola pengalokasian dan pengarahan seluruh sumber daya organisasi untuk perwujudan visi melalui misi organisasi. Strategi dirumuskan untuk menggalang berbagai sumber daya organisasi dan mengarahkannya ke pencapaian visi organisasi.

Sementara itu, seperti dikutip oleh Syafaruddin (78-81) menurut James Brian Quinn (1980) memberikan pengertian strategi sebagai : pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan, urutan-urutan aksi ke dalam keseluruhan yang terkait.

Strategi sangat penting karena akan memberi efek baik pada pelaksanaan maupun pengawasan. Suatu strategi akan menentukan tujuan-tujuan dasar dan sasaran dari organisasi melalui kegiatan dan alokasi sumber daya yang diperlukan dalam mencapai tujuan organisasi tersebut melalui pemilihan berbagai alternatif yang ada bagi pencapaian tujuan tertentu.

Strategi pada dasarnya adalah penentuan cara yang harus dilakukan agar memungkinkan memperoleh hasil yang optimal, efektif, dan dalam jangka waktu yang relatif singkat serta tepat menuju tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Strategi dikembangkan sebagai upaya untuk menjawab persoalan-persoalan yang terkandung dalam isi-isu strategis, menjelaskan respon organisasi terhadap pilihan kebijakan pokok. Strategi ini mensyaratkan adanya komitmen dan konsistensi organisasi terhadap apa yang dikatakan dan apa yang diusahakan/dilakukan. Langkah pertama dalam proses perumusan strategi adalah menetapkan arah strategik organisasi, meliputi visi, misi, dan nilai-nilai yang dikembangkan dalam organisasi. Visi sering disebut sebagai skenario masa depan organisasi. Pernyataan tentang visi dan misi seringkali mengalami kerancuan. Visi menunjukkan ke mana organisasi akan dibawa. Visi berfungsi sebagai sumber

inspirasi, dan motivasi yang memiliki nilai-nilai intrinsik tertentu. Oleh sebab itu, visi harus realistis artinya visi itu dapat dicapai oleh kemampuan-kemampuan dan resources yang ada dalam organisasi .

Misi merupakan landasan keberadaan organisasi yang tertuang dalam bentuk pernyataan yang menunjukkan untuk apa organisasi didirikan. Visi dan misi yang hendak dicapai memerlukan dukungan nilai-nilai tertentu yang berfungsi menciptakan sikap-sikap dan prinsip-prinsip yang harus dilakukan setiap individu dalam organisasi. Kemudian rumusan visi dan misi diterjemahkan ke dalam proses manajemen strategis.

Selanjutnya menurut Hax dan Majluf dalam J. Salusu (1998), yang dimaksud dengan strategi adalah :

1. Suatu pola keputusan yang konsisten, menyatu dan integral.
2. Menentukan dan menampilkan tujuan organisasi dalam artian sasaran jangka panjang, program bertindak dan prioritas alokasi sumber daya.
3. Menyeleksi bidang yang akan digeluti oleh suatu organisasi.
4. Mencoba mendapatkan keuntungan yang mampu bertahan lama, dengan memberikan respon yang tepat terhadap peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal organisasi kekuatan dan kelemahannya.
5. Melibatkan semua tingkat hirarki dari suatu organisasi.

Strategi sebagai suatu pola atau rencana yang disusun berupa kegiatan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan dalam membuat suatu strategi harus ditentukan sasaran atau tujuan yang ingin dicapai dimana didalamnya ada susunan rencana secara menyeluruh semua kegiatan disusun berdasarkan rencana kegiatan.

Perumusan strategi dan penerjemahan strategi ke dalam langkah-langkah operasional dipenuhi dengan rangkaian pengambilan keputusan strategik. Suatu keputusan dikatakan sebagai keputusan strategik jika memenuhi syarat sebagai berikut Mulyadi (2003 :148-149) :

1. Keputusan strategik berkaitan dengan hal-hal yang bersifat mendasar seperti misi dan visi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi pilihan untuk mewujudkan visi perusahaan.
2. Keputusan tersebut melibatkan beberapa bagian organisasi atau keseluruhan komponen organisasi. Oleh karena itu, biasanya hanya manajemen puncaklah

yang memiliki perspektif luas dan wewenang yang diperlukan untuk melakukan pengambilan keputusan strategik. Namun, dengan pemanfaatan teknologi informasi secara luas di dalam organisasi, dan dengan pemberdayaan pegawai, keputusan strategik tidak hanya dapat dilakukan oleh manajemen puncak, tetapi dapat pula dilakukan oleh pegawai.

3. Keputusan tersebut menghasilkan pemeroleha dan/atau memerlukan pengalokasian sumber daya yang besar (baik modal manusia, keuangan, informasi dan fisik).
4. Keputusan tersebut berdampak jangka panjang ke masa depan.

3.4.2. Pengertian Sistem

Sistem merupakan serangkaian aturan yang menyebabkan proses bisnis dapat dijalankan. Oleh sebab itu, mekanisme pengambilan keputusan, penilaian kinerja, dan sebagainya harus bisa mendorong dinamika kerja pegawai (Syafaruddin Alwi : 2001:84).

Menurut Effendy (1989:48), sistem dapat didefinisikan secara umum sebagai suatu totalitas himpunan benda-benda atau bagian-bagian yang satu sama lain berhubungan sedemikian rupa sehingga menjadi suatu kesatuan yang terpadu untuk mencapai tujuan tertentu pula. Jadi suatu sistem meliputi bagian-bagian yang berinteraksi dan beroperasi untuk mencapai tujuan tertentu. Bagian-bagian dari subsistem-subsistem ini merupakan suatu kompleksitas tersendiri, tetapi dalam pencapaian tujuan yang ditentukan subsistem yang satu dengan subsistem tang lain beroperasi secara harmonis.

Ibnu Syamsi (2004:16), mengatakan bahwa sistem adalah sekumpulan kegiatan yang terdiri dari sub-subsistem yang saling berinteraksi satu dengan yang lainnya dan berproses untuk mencapai tujuan tertentu. Dari batasan tersebut, diketahui adanya persyaratan bagi berlakunya suatu sistem, yaitu sebagai berikut :

1. Sistem harus terdiri dari sub-subsistem. Subsistem itu dapat berupa unit organisasi atau dapat pula berupa unit kegiatan.
2. Antara subsistem yang satu dengan subsistem yang lain harus terjadi interaksi. Interaksi ini dapat berupa : ketergantungan, saling mengkait, saling menjalin dan saling berkesinambungan.
3. Suatu sistem harus merupakan proses kegiatan secara berurutan.

4. Suatu sistem harus mempunyai tujuan tertentu yang jelas.

Suatu sistem (yang di dalamnya terdapat subsistem) terdiri atas beberapa prosedur. Prosedur terdiri dari metode-metode. Kalau dibalik dapat diuraikan sebagai berikut : serangkaian metode merupakan prosedur, serangkaian prosedur merupakan subsistem, dan serangkaian subsistem merupakan sistem.

Kata sistem merujuk pada sesuatu yang memiliki bagian atau komponen – komponen yang berinteraksi atau bekerja bersama secara interdependen untuk mencapai sesuatu. Atau lebih jelasnya sistem adalah seperangkat komponen yang bekerja bersama-sama secara interdependen untuk mencapai sesuatu. Sistem tersebut menerima input dan melalui serangkaian proses, mengubah input tersebut menjadi output produk, jasa ataupun informasi (Bacal, 2005:30-31).

Komponen – komponen dari suatu sistem antara lain :

➤ Input

Input merupakan bagian awal dari sistem yang menyediakan kebutuhan operasi bagi sistem. Input ini akan berbeda-beda sesuai dengan sasaran operasi dari sebuah sistem. Namun demikian, adakalanya untuk operasional dari sistem dibutuhkan berbagai input yang berbeda satu sama lainnya.

➤ Proses

Proses merupakan cara untuk merubah input menjadi suatu output. Proses ini misalnya saja dilakukan oleh mesin, tugas yang dilakukan oleh anggota dari organisasi dan lain-lain. Namun demikian, dalam situasi tertentu, proses tidak diketahui secara detil karena transformasi yang dilakukan terlalu kompleks. Kombinasi berbeda mungkin akan menghasilkan output yang berbeda. Misalnya, banyak pimpinan organisasi tidak dapat menentukan hubungan antara berbagai komponen dalam sistem sehingga dia tidak mengerti faktor mana yang dominan dalam mencapai sasaran organisasi.

➤ Output

Output merupakan hasil operasi dari proses, sasaran di mana sistem berada. Namun perlu ditambahkan bahwa output ini kadang menjadi input bagi sistem lain, misalnya informasi output yang dihasilkan dari proses data selanjutnya.

3.4.3. Pengertian Remunerasi

Remunerasi merupakan unsur utama dan esensial dalam mengelola sumber daya manusia dalam suatu organisasi, karena mempengaruhi suasana dan semangat kerja dalam organisasi. Remunerasi meliputi seluruh jenis imbalan (*reward*) yang diterima pegawai karena pelaksanaan tugas dalam organisasi, termasuk diantaranya hadiah, penghargaan atau promosi jabatan. Pendekatan melalui pengembangan remunerasi ini dikenal sebagai cara yang efektif untuk mengurangi biaya dan menambah produktifitas pegawai.

Seperti dikatakan Achmad Ruky (2006 : 9) Istilah "Imbalan" digunakan untuk meng-Indonesia-kan sebuah istilah *compensation* yang datang dari buku-buku manajemen sumber daya manusia yang diimpor dari Amerika. Bangsa Inggris maupun Organisasi Buruh Internasional (International Labour Organization/ILO) menyebutnya *remuneration*. Imbalan / *compensation* / *remuneration* mempunyai cakupan yang lebih luas daripada upah atau gaji. Imbalan mencakup "semua pengeluaran yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk pekerja dan diterima atau dinikmati oleh pekerja, baik secara langsung, rutin atau tidak langsung (pada suatu hari nanti)".

J. Long (1998:8) mengatakan, sistem kompensasi merupakan bagian (parsial) dari sistem *reward* yang hanya berkaitan dengan bagian ekonomi, namun demikian sejak adanya keyakinan bahwa perilaku individual dipengaruhi oleh sistem dalam spektrum yang lebih luas maka sistem kompensasi tidak dapat terpisah (integral) dari keseluruhan sistem *reward* yang disediakan oleh organisasi.

Menurut Amstrong dan Murlis (1998 : 1-2) menyatakan, manajemen imbalan adalah penyusunan, implementasi, pemeliharaan, komunikasi dan evaluasi proses imbalan. Proses imbalan mencakup pengukuran nilai/bobot jabatan; desain dan manajemen struktur gaji; manajemen kinerja; penggajian berbasis kinerja; kompetensi atau ketrampilan; ketentuan tunjangan dan pensiun karyawan; serta manajemen prosedur imbalan. Manajemen imbalan juga mempertimbangkan pengembangan budaya organisasi yang sesuai berikut nilai inti yang mendasarinya, serta meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan.

Menurut Milkovich dan Newman (2002:7), kompensasi mengacu pada segala bentuk keuntungan finansial dan jasa-jasa yang nyata (*tangible service*) serta bonus yang diterima oleh pegawai sebagai bagian dari hubungan kepegawaian.

Milkovich dan Newman (2002:2-7), juga melihat kompensasi dari lima sudut pandang yaitu, pandangan masyarakat, pemegang saham, manager, karyawan, dan global. Perbedaan kelima sudut pandang tersebut adalah sebagai berikut :

1. Masyarakat (*society*), melihat kompensasi sebagai suatu alat ukur keadilan, misalnya persamaan system penggajian yang tidak membedakan gender.
2. Pemegang saham (*stockholder*), pemberian kompensasi kepada para eksekutif merupakan suatu hal yang khusus/menarik, biasanya didasarkan pada prestasi/kinerja keuangan perusahaan.
3. Manajer, memiliki landasan dalam kebijakan kompensasi yang diputuskan baik untuk menghadapi tekanan persaingan dalam memperlihatkan kemampuan perusahaan dalam biaya gaji karyawan, maupun kemampuan kebijakan kompensasi dalam mempengaruhi perilaku pegawai dan perbaikan kinerja organisasi. Hal ini secara tidak langsung mempengaruhi keberhasilan mereka dalam mengelola organisasi.
4. Pegawai, pembayaran yang diterima secara individu merupakan imbalan atas kinerja dari pekerjaan yang mereka lakukan dan merupakan sumber dari keamanan finansial mereka. Mengingat bahwa penggajian memiliki peranan penting dalam kehidupan ekonomi dan social pegawai, maka pegawai melihat kompensasi sebagai imbalan dari pertukaran antara perusahaan dengandirinya, sebagai hak yang diperoleh atau sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah mereka lakukan dengan baik.
5. Global, dalam bahasa inggris kompensasi memiliki pengertian untuk menyeimbangkan (*to counterbalance, to offset*) atau untuk mencapai (*to make up for*).

Hal ini berarti bahwa sistem imbalan memiliki potensi sebagai salah satu sarana terpenting dalam membentuk perilaku dan mempengaruhi kinerja. Namun demikian banyak organisasi mengabaikan potensi tersebut dengan suatu persepsi

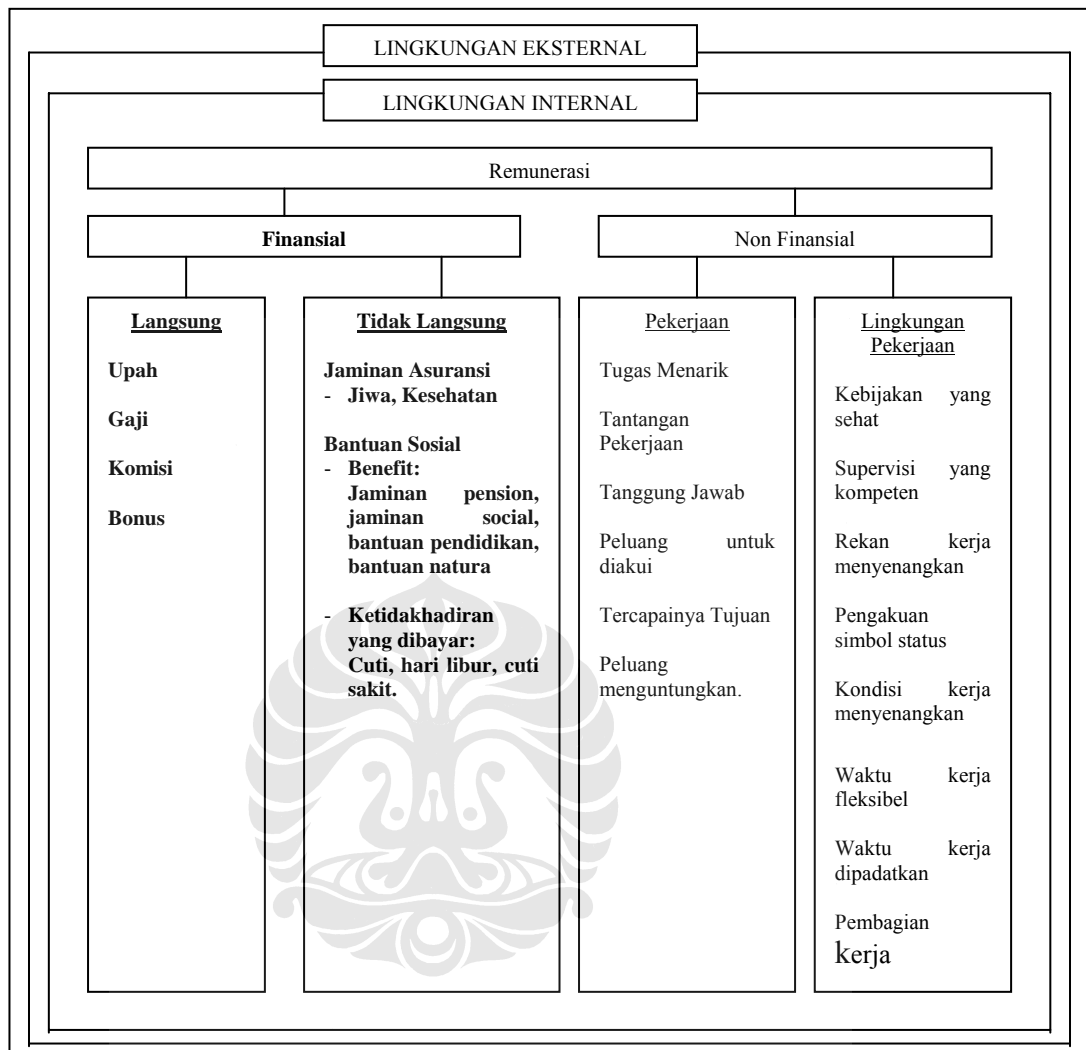
bahwa ”imbangan tidak lebih sekedar *a cost* yang harus diminimisasi. Tanpa disadari beberapa organisasi yang mengabaikan potensi penting dan berpersepsi keliru telah menempatkan sistem tersebut justru sebagai sarana meningkatkan perilaku yang tidak produktif. Akibatnya muncul sejumlah persoalan personal misalnya *low employee motivation, poor job performance, high turn over, irresponsible behavior*, dan bahkan *employee dishonesty* yang diyakini berakar dari sistem imbalan yang tidak proposional.

Secara umum sistem imbalan merupakan kunci pemecahan bagaimana membuat anggota berbuat sesuai dengan keinginan organisasi. Sistem imbalan ini akan membantu menciptakan kemauan diantara orang-orang yang berkualitas untuk bergabung dengan organisasi dan melakukan tindakan yang diperlukan organisasi. Yang secara umum berarti bahwa pegawai harus merasa bahwa dengan melakukannya, mereka akan mendapatkan kebutuhan penting yang mereka lakukan. Di mana di dalamnya termasuk interaksi sosial, status, penghargaan, pertumbuhan dan perkembangan.

Remunerasi sebagai bentuk imbalan yang diterima oleh pegawai sebagai imbal balik dari pekerjaan yang dilakukannya dapat dibedakan atas imbalan finansial dan imbalan non finansial. Remunerasi yang berkenaan dengan imbalan finansial terdiri dari : remunerasi finansial langsung dan remunerasi finansial tidak langsung. Sedangkan remunerasi yang berkenaan dengan imbalan non finansial terdiri dari pekerjaan dan lingkungan pekerjaan, komponen remunerasi yang menyeluruh terlihat dalam gambar di bawah ini

Gambar 3

Komponen Program Remunerasi Keseluruhan



Sumber: Moendy & Noe

3.4.3.1. Remunerasi Finansial

Remunerasi finansial langsung antara lain berupa : gaji pokok, tunjangan, bonus, dan insentif. Gaji pokok adalah balas jasa tunai yang diberikan oleh pemberi kerja terhadap kegiatan yang dilakukan oleh pegawai. Gaji pokok biasanya merefleksikan nilai (bobot) pekerjaan atau tingkat ketrampilan yang dituntut, tanpa memperhatikan atribut-atribut pribadi pegawai secara individual. Walaupun demikian, gaji pokok sering juga diberikan kepada pegawai berdasarkan pada ketrampilan maupun pendidikan yang dimiliki oleh individu pegawai.

Seringkali gaji dibedakan dengan upah, gaji merupakan balas jasa yang biasanya diberikan kepada pegawai yang menerima gaji bulanan, dan tidak diberikan upah lembur. Sedangkan upah biasanya diberikan kepada pegawai yang menerima balas jasa secara harian atau jam-jam-an dan diberikan upah lembur bila mengerjakan pekerjaan di luar waktu (jam kerja) yang telah ditetapkan.

Perubahan nilai gaji pokok biasanya dilakukan secara periodik dengan mempertimbangkan perubahan nilai biaya hidup, perubahan ketrampilan maupun pengalaman pada seorang pegawai.

Tunjangan merupakan balas jasa yang berbentuk tunai yang biasanya tumbuh, berkembang untuk mengatasi kondisi-kondisi yang bersifat jangka pendek. Misalnya, tunjangan transport untuk membantu pegawai menyelenggarakan transportasi dari rumah ke kantor atau sebaliknya. Tunjangan sewaktu-waktu, relatif mudah dihapuskan apabila dipandang sudah tidak relevan lagi untuk diberikan.

Walaupun sama-sama mempertimbangkan kinerja individu pegawai, tetapi insentif berbeda dengan merit. Kalau merit berakibat pada perubahan (kenaikan) permanen gaji pokok, sehingga akan diterima pegawai secara terus menerus, insentif tidak mengubah besarnya gaji pokok, dan hanya diberikan pada saat-saat tertentu saja (misalnya sekali/tahun). Insentif secara langsung berkaitan dengan kinerja yang dicapai pada periode tertentu saja, dan biasanya nilainya sudah diperkirakan sebelumnya pada saat penyusunan tujuan. Insentif diberikan untuk memberikan motivasi pegawai dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, jadi insentif biasanya berorientasi pada kinerja baik secara individu, tim/kelompok, atau berdarakan kinerja unit kerjanya.

Beberapa sifat dasar dalam sistem pengupahan insentif adalah :

1. Sistem pembayaran agar diupayakan cukup sederhana, sehingga mudah dimengerti dan dihitung oleh karyawan yang bersangkutan sendiri.
2. Upah insentif yang diterima benar-benar dapat menaikkan motivasi kerja mereka, sehingga *output* dan efisiensi kerjanya juga meningkat.
3. Pelaksanaan pengupahan insentif hendaknya cukup cepat, sehingga karyawan yang berprestasi lebih cepat pula merasakan nikmatnya berprestasi.

4. Penentuan standar kerja atau standar produksi hendaknya scermat mungkin dalam arti tidak terlalu tinggi, sehingga tidak terjangkau oleh umumnya karyawan, atau tidak terlalu rendah, sehingga tidak terlalu mudah dicapai karyawan.
5. Besarnya upah normal dengan standar kerja per jam hendaknya cukup merangsang pekerja atau karyawan untuk bekerja giat.

Bonus merupakan pemberian pendapatan tambahan bagi pekerja yang hanya diberikan setahun sekali bila syarat-syarat tertentu dipenuhi. Bonus akan merupakan gaji variabel yang mampu meningkatkan penerimaan karyawan tanpa membebani biaya tetap pegawai. Seperti insentif, bonus juga diberikan berdasarkan pada kinerja yang dicapai pada satu periode tertentu, yang pada umumnya merupakan keberhasilan yang istimewa. Bonus dapat diberikan kepada individu maupun tim/kelompok atau diberikan kepada individu dengan mempertimbangkan kinerja individu maupun tim/kelompok.

Remunerasi finansial tidak langsung antara lain berupa program asuransi, jaminan sosial tenaga kerja, bantuan sosial untuk para pegawai, tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, beasiswa dan ketidakhadiran yang dibayar. Remunerasi finansial tidak langsung biasanya diberikan sesuai dengan kondisi pegawai, dan tidak secara langsung dikaitkan dengan kinerja. Tunjangan kesehatan yang diberikan oleh perusahaan akan membantu meringankan beban pegawai pada saat sakit dan harus berobat ke dokter.

Tunjangan pensiun biasanya diberikan oleh perusahaan untuk memberikan imbalan bagi para pegawai yang telah lama mengabdikan. Apabila pegawai tersebut keluar sebelum waktunya, sesuai peraturan maka pegawai tersebut tidak memperoleh hak atas tunjangan pensiun. Tunjangan pensiun ini mendorong pegawai untuk bekerja lebih lama dalam suatu perusahaan.

Tunjangan pendidikan dan beasiswa diberikan oleh perusahaan, bertujuan agar pegawai mau meningkatkan pengetahuannya. Tunjangan pendidikan atau beasiswa ini bisa diberikan sebagian atau seluruhnya, tetapi dibatasi hanya untuk bidang-bidang yang relevan dengan jenis pekerjaan pegawai. Dengan meningkatnya pengetahuan pegawai maka proses pembelajaran secara terus menerus dapat dibangun dan dikembangkan bagi kemajuan perusahaan. Untuk

menghindari agar tunjangan pendidikan dan beasiswa menjadi sia-sia bagi perusahaan, seringkali perusahaan memberlakukan ikatan dinas bagi pegawai tersebut.

3.4.3.2. Remunerasi Non Finansial

Remunerasi berkenaan dengan imbalan non finansial terdiri dari: pekerjaan yang dihadapi pegawai antara lain, tugas yang menarik minat, tantangan pekerjaan, tanggung jawab, pengakuan yang memadai atas prestasi yang dicapai pegawai, dan adanya peluang promosi pegawai yang berpotensi. Sedangkan lingkungan pekerjaan yang dapat diciptakan perusahaan antara lain : kebijakan perusahaan yang sehat dan wajar, supervisi dilakukan oleh pegawai yang berkompoten, adanya rekan kerja yang menyenangkan, pemberian simbol status yang tepat, terciptanya lingkungan kerja yang nyaman, adanya pembagian pekerjaan secara adil, waktu kerja yang fleksibel, dll.

3.4.4. Tujuan Pemberian Remunerasi

Pemberian remunerasi atas prestasi pegawai merupakan salah satu mekanisme yang penting untuk memberikan semangat dalam melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan organisasi. Kesesuaian antara perilaku individu dengan kebutuhan organisasi merupakan masalah utama dalam mencapai tujuan.

Pada dasarnya tujuan dari sistem remunerasi adalah untuk membantu menciptakan kesadaran bersama diantara individu untuk bersedia bekerja sama dengan organisasi dan mengerjakan segala sesuatu yang dibutuhkan organisasi. Mahmudi (2007:167), mengatakan bahwa tujuan utama sistem remunerasi pada dasarnya adalah :

1. Untuk menarik orang-orang yang kompeten, berkualitas, dan berkarakter bergabung dengan organisasi.
2. Untuk mempertahankan orang-orang yang memiliki keunggulan, kompetensi, berkualitas, dan berkarakter baik yang sudah bergabung dengan organisasi agar tidak keluar dari organisasi.

3. Untuk menjaga agar orang-orang dalam organisasi tetap mau bekerja, karena remunerasi yang tidak memadai memungkinkan pegawai untuk melakukan mogok kerja yang sebenarnya sangat merugikan organisasi.
4. Untuk memotivasi pegawai agar mencapai prestasi yang terbaik.

Menurut Keith Davis dan Werther W.B (1996), secara umum tujuan sistem remunerasi adalah untuk membantu organisasi mencapai tujuan keberhasilan strategi organisasi dan menjamin terjadinya keadilan internal dan eksternal. Dengan demikian ada beberapa prinsip yang diterapkan sistem remunerasi, antara lain sebagai berikut :

1. Terdapatnya rasa keadilan dan pemerataan pendapatan dalam organisasi.
2. Setiap pekerjaan dinilai melalui proses evaluasi jabatan/pekerjaan dan kinerja
3. Mempertimbangkan keadaan keuangan organisasi.
4. Nilai rupiah dalam sistem remunerasi mampu bersaing dengan harga pasar tenaga kerja yang sejenis.
5. Sistem remunerasi yang baru dapat membedakan orang yang berprestasi baik dan yang tidak dalam golongan yang sama.
6. Sistem remunerasi yang baru harus dikaitkan dengan penilaian kinerja pegawai.

3.4.5.Strategi Sistem Remunerasi

Dalam mengimplementasikan sistem remunerasi pegawai, diperlukan suatu strategi agar pelaksanaannya dapat berjalan dengan efektif. Pemberian remunerasi yang layak dapat mendorong pegawai bekerja lebih produktif, efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Untuk mendesain suatu sistem remunerasi yang layak dan dapat diterima oleh seluruh pegawai merupakan persoalan yang sulit bagi organisasi.

Dalam bukunya yang berjudul *Compensation, Organizational Strategy, and Firm Performance*, Gomez-Mejia dan David Balkin mendefinisikan strategi remunerasi sebagai berikut :

"... is the deliberate utilization of the pay system as an essential integrating mechanism through which the effort of various sub units and individuals are

directed toward the achievement of an organization's strategic objectives, subject to internal and external constraints.”(Gomez-Mejia:1992:35)

Menurut Gomez-Mejia sistem remunerasi diarahkan untuk meningkatkan prestasi individu dan kelompok agar organisasi dapat mencapai tujuannya dan mampu memenuhi tuntutan lingkungannya.

Milkovich dan Newman (2002:12-13) mengatakan, terdapat formulasi dari strategi implementasi sistem remunerasi tersebut yang dijelaskan melalui kerangka kerja *pay model* yang terdiri dari 3 fungsi dasar sebagai berikut :

(1) Tujuan strategis remunerasi.

Strategi remunerasi yang ditetapkan memiliki tujuan dasar, yaitu efisien, adil dan memenuhi ketentuan peraturan perundangan. Tujuan efisien diarahkan pada bagaimana sistem remunerasi mampu memperbaiki kinerja, kualitas, memuaskan pelanggan dan stakeholders serta melakukan kontrol terhadap biaya pegawai. Upaya mencapai keadilan, diperlukan penjelasan yang informatif, dan keterbukaan sehingga semua pegawai dapat diperlakukan secara proporsional sesuai dengan tuntutan perusahaan dan kontribusi pegawai. Ketentuan sistem remunerasi harus mengacu pada undang-undang dan peraturan yang terkait.

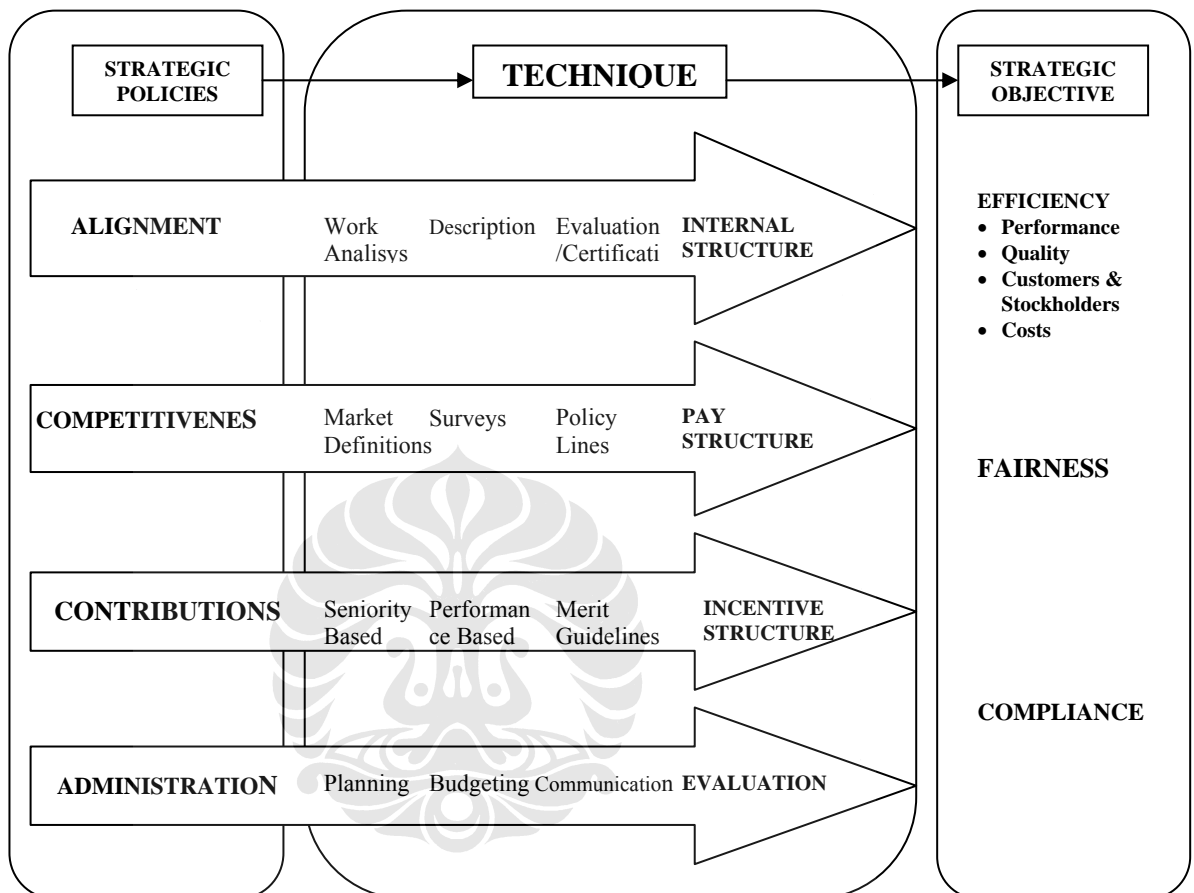
(2) Kebijakan strategis yang membentuk dasar dari suatu sistem remunerasi. Setiap perusahaan hendaknya memperhatikan 4 (empat) kebijakan strategis, yang meliputi : keseimbangan internal, daya saing, kontribusi pegawai, dan administrasi.

(3) Tehnik Remunerasi.

Tehnik merupakan sarana yang mengkaitkan antara kebijakan dengan sasaran yang ingin dicapai dalam remunerasi. Pengkajian terhadap keseimbangan internal, selalu diawali dengan melakukan analisis pekerjaan sehingga deskripsi setiap pekerjaan yang terdapat di perusahaan benar-benar bisa dipahami. Evaluasi pekerjaan dan/atau penetapan tingkat kompetensi/ketrampilan yang dituntut oleh pekerjaan akan menghasilkan struktur internal yang memberikan gambaran tentang tingkat kepentingan suatu pekerjaan terhadap pencapaian sasaran perusahaan.

Keterkaitan ketiga fungsi dasar tersebut dalam membentuk suatu sistem remunerasi dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 4
REMUNERATION MODEL



Sumber : Milkovich & Newman

Berkaitan dengan hal tersebut, Ivancevich (2001:287-288) menyebutkan kriteria efektifitas suatu sistem remunerasi adalah :

- *Adequate*. Remunerasi memenuhi paling tidak batas minimum yang ditetapkan oleh pemerintah dan berkaitan dengan tingkat jabatan setiap pegawai.
- *Equitable*, Setiap pegawai diremunerasi secara adil sesuai dengan upaya kemampuan dan pelatihan yang dimilikinya.
- *Balanced*. Remunerasi harus dapat membentuk suatu total reward package yang wajar.

- *Cost Effective*. Remunerasi mempertimbangkan kemampuan dan kondisi keuangan organisasi.
- *Secure*. Remunerasi dapat menciptakan rasa aman bagi pegawai dan dapat memenuhi basic needs pegawai dan keluarganya.
- *Incentive Providing*. Remunerasi mampu memotivasi efektivitas dan produktifitas pekerjaan.
- *Acceptable to the employee*. Sistem remunerasi dipahami oleh pegawai dan dirasakan wajar baik dari segi pegawai maupun organisasi.

Selanjutnya, menurut Milkovich (2002:15-18) mengatakan bahwa dalam rangka mencapai tujuan strategi remunerasi organisasi harus mencakup empat faktor strategis yang terintegrasi yaitu, *internal alignment*, *external competitiveness*, *employee contribution*, dan *administration*.

- *Internal alignment*, adalah membenahan struktur gaji serta tunjangan dan *performance appraisal* yang adil dan transparan. Pembenahan struktur gaji ini dapat dilakukan melalui *work analysis dan job evaluation* di mana setiap aktivitas dan setiap jabatan yang ada dalam organisasi dipetakan dan dilakukan penilaian tingkat kesulitannya dan signifikansinya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pemberian remunerasi disesuaikan dengan posisi seseorang menurut struktur gaji yang ada. Dengan demikian diharapkan akan mendorong kinerja yang lebih baik, efisiensi biaya dan peningkatan kualitas output yang dihasilkan.
- *External competitiveness*, merupakan faktor kondisi luar atau kondisi pasar tenaga kerja yang menjadi bahan pertimbangan dalam penentuan level gaji, tunjangan dan fasilitas yang diberikan organisasi kepada pegawainya sehingga diharapkan remunerasi yang diberikan dapat bersaing dengan yang dijanjikan oleh organisasi *competitor*.
- *Employee contribution*, merupakan program insentif yang disesuaikan dengan kontribusi langsung seseorang terhadap pencapaian tujuan organisasi sehingga dapat diciptakan perasaan keadilan.
- *Administration*, meliputi perencanaan administrasi yang harus diformulasikan dan didokumentasikan secara jelas dan rapi.

Dalam penerapan strategi remunerasi yang berdasarkan kinerja pegawai dapat dilaksanakan melalui dua cara yaitu (Armstrong:2003:1-4)

- Menggabungkan gaji dasar (gaji pokok) dengan imbalan kinerja, ketrampilan dan kompetensi ke dalam satu skema gaji ;
- Menggunakan pola gaji kontingen (gaji variabel), merupakan gaji yang dikaitkan dengan kinerja, kontribusi, kompetensi atau ketrampilan individu maupun tim atau kinerja organisasi. Gaji kontingen ini, bukanlah gaji tetap, jadi setiap periode membutuhkan upaya untuk mendapatkannya. Gaji variabel juga disebut gaji beresiko atau *pay at risk* beresiko karena pegawai beresiko untuk tidak mendapat gaji ini kecuali jika mencapai atau melebihi standar kinerja yang ditargetkan.

Dalam kaitannya dengan strategi pemberian remunerasi pegawai, organisasi publik menggunakan pola gaji kontingen yang berdasarkan dengan kinerja, atau *Performance Related Pay* yang lebih dikenal dengan singkatan PRP, menghubungkan antara kemajuan gaji dan rating (hasil penilaian) kinerja. PRP sering pula disebut sebagai sistem penggajian merit. PRP ini dijadikan prosedur standar untuk mencoba menggandeng kenaikan gaji dengan kinerja individu. Yakni, pegawai yang mencapai tingkat kinerja tertentu relatif terhadap standar yang ditetapkan atau relatif terhadap kinerja pegawai lainnya akan menerima gaji.

Sistem *Performance Related Pay* (PRP) atau sistem penggajian merit ini mengutamakan kemampuan kerja seseorang, baik berupa ketrampilan, keahlian, efisiensi, dan efektivitas kerjanya. Selain itu, sistem ini tidak memandang usia atau masa senioritas (masa kerja) pegawai, sehingga pegawai yang masih muda (junior) pun apabila mampu berprestasi akan dapat melampaui senioritasnya. Sistem ini memiliki keunggulan yaitu, dianggap lebih adil dan tidak diskriminatif. Setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk mendapatkan penghargaan tanpa dibatasi oleh usia dan masa kerja. Namun, sistem ini juga memiliki kelemahan yaitu, cenderung menjadikan pegawai seperti mesin yang bersifat mekanik, aspek humanis psikologis kurang mendapat tempat, padahal aspek ini juga penting bagi kesejahteraan.

Dalam *performance related pay* atau sistem penggajian merit ini, perlu dilakukan langkah-langkah efektif yang dapat mendukung remunerasi berjalan sesuai dengan harapan, yaitu :

- Mematok standar kinerja yang tinggi. Puncak prestasi jarang dihasilkan dari pengharapan yang sedang-sedang saja.
- Membuat sistem penilaian kinerja yang akurat. Fokus pada kriteria yang berorientasi pada hasil dan khas pekerjaan.
- Melatih pimpinan dalam mekanisme penilaian kinerja dan seni pemberian umpan balik kepada bawahan. Kinerja yang tidak efektif harus dikelola secara konstruktif.
- Mengaitkan imbalan dengan kinerja secara erat. Menggunakan penilaian kinerja semesteran untuk memberikan atau menolak kenaikan merit.
- Menggunakan suatu kisaran kenaikan merit yang luas. Membuat kenaikan gaji yang lebih bermakna.
- Para pegawai harus yakin dan percaya terhadap manajemen kepegawaian sehingga mereka merasa bahwa penilaian merit adalah akurat.
- Pemimpin dan pemegang jabatan harus sepakat dengan dengan tugas-tugas pekerjaan dan kriteria yang digunakan.
- Sistem pembayaran merit harus diiringi oleh praktik administratif yang tepat.
- Spesialis sumber daya manusia harus menerapkan sistem informasi untuk menelusuri pelaksanaan merit pay.

Performance Related Pay dalam struktur gaji ini, bekerja dengan cara menetapkan besarnya kemajuan gaji dalam *range* gaji pada jabatan atau golongan jabatan sesuai dengan tingkat kinerjanya. Basis untuk memutuskan kenaikan gaji berkait dengan kinerja diatur oleh panduan mengenai alokasi dan distribusi *rating* serta ketentuan hubungan imbalan dengan *rating* sesuai dengan posisi individu dalam range gaji. Panduan ini dirumuskan dalam matriks kinerja, yang dapat digunakan secara fleksibel dan sangat membantu untuk organisasi yang besar.

Tabel 3.1
Gambar Matriks Kinerja

Posisi Dalam Range Penilaian Kinerja	80-90%	90-99%	100%	101-110%	111-120%
Istimewa	15	14	13	11	10
Tinggi	10	10	9	9	8
Standar	7	6	5	5	0
Sedang Berkembang	4	4	3	0	0

3.4.6. Struktur Gaji

Penerapan gaji sebagai bagian dari remunerasi, yang menggunakan sistem *performance related pay* atau sistem merit dengan menetapkan besarnya kemajuan gaji dalam *range* gaji pada jabatan atau golongan jabatan sesuai dengan tingkat kinerjanya. Oleh karena itu diperlukan penyusunan struktur gaji yang didasarkan pada analisis jabatan, evaluasi jabatan dan survey gaji pasar. Analisis dan evaluasi jabatan 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. Tujuan survey gaji menurut Ruky (2006:129) sebenarnya untuk memperoleh informasi yang akurat tentang tingkat gaji yang berlaku di pasaran dan tentang kebiasaan maupun praktek yang berlaku umum dalam bidang imbalan pegawai untuk digunakan dalam merumuskan kebijakan imbalan yang lebih tepat bagi perusahaan yang melakukan survey.

Menurut Armstrong dan Murlis (2003:261), struktur gaji adalah untuk memberikan basis yang adil dan konsisten untuk memotivasi dan memberi imbalan kepada pegawai. Struktur gaji bertujuan untuk mencapai sasaran organisasi dengan menetapkan kerangka kerja yang dirancang secara logis, untuk mengimplementasikan kebijakan imbalan yang adil secara internal dan kompetitif secara eksternal.

Sementara menurut Purba (1995:38), struktur gaji perlu valid, sebagai panduan bagi para manajer dan pegawai. Dengan panduan struktur gaji, manajer mengetahui bagaimana menanggapi situasi khusus sambil menjaga konsistensi keorganisasian, tidak menentukan semauanya, melainkan berdasarkan aturan/panduan. Pegawai perlu pula mengetahui bahwa pengaturan penggajian itu adil dan dapat diperkirakan.

Lebih lanjut menurut Handoko (1998:246) kebijakan-kebijakan dan praktek-praktek dalam manajemen penggajian ditentukan oleh interaksi dari tiga faktor, yaitu : (1) kesediaan membayar, maksudnya kesediaan perusahaan untuk membayar imbalan yang adil disertai harapan agar pegawai dapat memberikan kontribusi yang optimal. (2) Kemampuan membayar, yaitu kemampuan perusahaan untuk membayar imbalan yang ditentukan oleh laba perusahaan, di mana hal ini tergantung kepada produktivitas para pegawai, (3) persyaratan-persyaratan pembayaran, yaitu dalam jangka pendek penggajian sangat tergantung kepada tekanan-tekanan eksternal dari pemerintah, organisasi pegawai, kondisi permintaan dan penawaran tenaga kerja (*collective bargaining*) dari para pesaing usaha. Khususnya yang menyangkut tekanan-tekanan eksternal dari pemerintah, dikemukakan oleh Simanjuntak (2003:129), Pemerintah berkepentingan juga untuk menetapkan kebijakan pengupahan, disatu pihak untuk tetap dapat menjamin standar kehidupan yang layak bagi pegawai dan keluarganya, meningkatkan produktivitas dan meningkatkan daya beli masyarakat. Dilain pihak, kebijakan pengupahan harus mampu mendorong pertumbuhan ekonomi dan perluasan kesempatan kerja serta mampu menahan laju inflasi.

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa struktur gaji merupakan panduan bagi pimpinan dan pegawai untuk penerapan gaji secara adil dalam suatu organisasi. Penggajian yang adil maksudnya adalah penggajian yang secara konsisten mampu mendorong pegawai berkinerja lebih baik untuk mencapai sasaran organisasi.

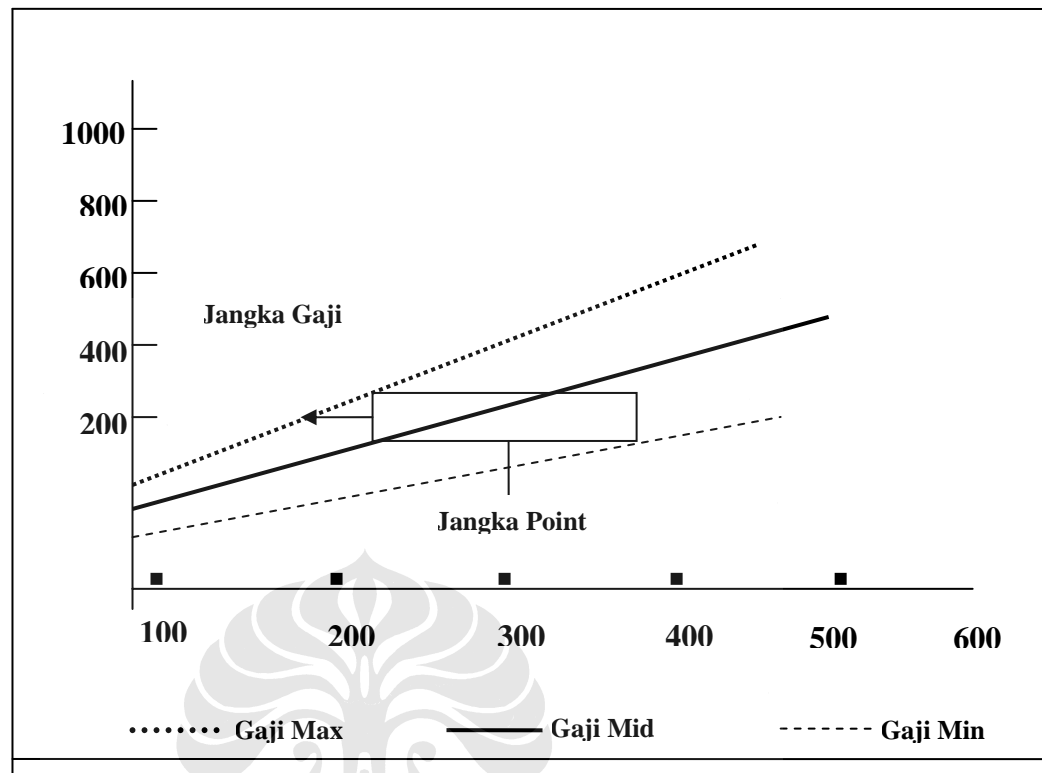
Desain (rancang bangun) struktur gaji harus mampu memenuhi berbagai tuntutan pertimbangan internal dan eksternal. Menurut Armstrong (2003:305-314) struktur gaji antara lain :

1. Struktur gaji tetap (spot rate), besarnya gaji untuk jabatan tertentu sudah dipatok dalam angka tunggal, tidak ada kisaran (range) untuk kenaikan gaji, penambahan pendapatan bisa melalui bonus atau insentif, tetapi bukan dari kenaikan gaji pokok.
2. Struktur gaji golongan jabatan, dalam struktur gaji golongan jabatan terdapat serangkaian golongan jabatan yang disusun secara hierarkhis yang nilainya kurang lebih sama. Dalam setiap golongan jabatan ditetapkan kisaran besarnya gaji. Kenaikan gaji ditentukan oleh kinerja, kompetensi atau ketrampilan individu pegawai.
3. Struktur golongan luas (broad banded), struktur golongan luas batasan golongan tidak ditentukan secara hierarkhis, namun dijabarkan dalam bentuk peran yang dialokasikan kepada golongan.
4. Struktur kelompok pekerjaan, masing-masing kelompok jabatan memiliki struktur penggajian sendiri.
5. Penggajian dengan metode tulang belakang (pay shine), penggajian ini biasanya dipergunakan oleh sektor publik yang dianggap adil dalam arti bahwa yang mempengaruhi kenaikan gaji adalah faktor masa kerja.

Flippo (1987:75) menjelaskan bahwa prinsip-prinsip penggajian yang harus diperhatikan antara lain dalam menentukan formula penggajian, harus memperhitungkan tingkat inflasi, tanggung jawab pekerjaan, resiko pekerjaan dan kebutuhan aktualisasi. Di samping itu sistem penggajian harus dinaikan dengan ranking pekerjaan yang sesuai dengan sifat pekerjaan, misalnya sangat sulit, sulit, sedang, mudah dan mudah sekali yang didasari atas penilaian pekerjaan.

Dengan demikian untuk merancang struktur gaji yang adil secara internal dan memiliki daya saing secara eksternal, diperlukan data nilai jabatan (*job point*) dari hasil evaluasi jabatan dan hasil survey gaji.

Gambar 5
Pola Dasar Struktur Gaji



Sumber : Purba (1995 : 52)

Dari gambar dapat dijelaskan bahwa garis vertikal menunjukkan tingkat gaji dan garis horizontal yang menunjukkan nilai jabatan. Terdapat dua macam struktur gaji yaitu, struktur penggajian tanpa penggolongan, dan penggajian dengan penggolongan jabatan (digambarkan dengan kotak).

Dalam implementasinya, struktur penggajian tanpa penggolongan kurang fleksibel karena sempitnya range gaji sehingga tingkat over paid dan under paid lebih banyak. Di samping itu dari sisi organisasi relatif lebih rumit pengelolaannya. Sedangkan struktur penggajian dengan penggolongan, memiliki range gaji yang lebih luas, namun dari sisi pegawai kurang menguntungkan karena dianggap kurang menghargai kinerja.

3.5. Keadilan Dalam Remunerasi

“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. Misalnya, dengan memberikan imbalan yang lebih kepada pegawai yang menunjukkan kinerja lebih baik.

Sistem remunerasi yang memuaskan akan terwujud apabila pegawai merasa memperoleh rasa keadilan, yang berarti bahwa pegawai merasa sudah dibayar secara wajar sesuai dengan kontribusi yang diberikan pegawai kepada organisasinya. Ukuran kewajaran tercapai apabila organisasi sudah menetapkan tarif gaji yang berdasarkan asas keadilan internal dan keadilan eksternal.

Menurut Dessler (1997:89), keadilan eksternal yaitu suatu pembayaran harus sebanding dengan tarif organisasi lainnya, sedangkan keadilan internal yaitu masing-masing pegawai hendaknya menilai pembayarannya sama dengan tarif pembayaran rekan kerja lainnya pada posisi yang sama dalam organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2002:130), keadilan distribusi internal yaitu, pegawai menerima kompensasi sehubungan dengan tingkat pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, tanggung jawab dan kinerja pegawai. Konsekuensi dari program kesetaraan remunerasi adalah pegawai akan tertarik untuk giat bekerja, loyalitas lebih besar, berkurangnya pegawai keluar dari organisasi dan komitmen pegawai menjadi lebih tinggi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, Keadilan internal bermakna bahwa penetapan tarif gaji oleh organisasi dinilai telah sesuai oleh para pegawai. Sedangkan keadilan eksternal bermakna bahwa penetapan tarif gaji oleh organisasi sebanding dengan penetapan tarif gaji oleh organisasi lainnya.

3.5.1. Keadilan Internal

Konsep keadilan dalam menentukan gaji internal sangat berkaitan erat dengan tujuan evaluasi jabatan, yang berarti bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara gaji yang seharusnya diterima oleh para pegawai. Pegawai yakin bahwa gaji yang diterima haruslah berkaitan dengan kontribusi yang diberikannya kepada organisasi. Dan pegawai akan kecewa apabila ada pegawai lainnya memperoleh gaji yang lebih besar dibandingkan dengan kontribusi yang diberikan kepada organisasi.

Keadilan internal bukanlah berarti organisasi harus memberikan remunerasi yang sama besarnya kepada pegawai, tetapi remunerasi yang ditetapkan untuk pegawai harus mempertimbangkan kontribusi pegawai kepada organisasi. Untuk itu perlu dilakukan suatu pekerjaan yang diamanatkan kepada pegawai. Harus ada perlakuan yang sama dan seimbang untuk pegawai dengan kriteria pekerjaan yang sama dan prestasi kerja yang sama.

3.5.2. Keadilan Eksternal

Keadilan eksternal akan dicapai apabila organisasi telah memberikan remunerasi yang tidak lebih daripada tingkat remunerasi yang diberikan oleh organisasi lainnya yang sejenis untuk jenis pekerjaan yang sama. Selain itu, remunerasi yang ditetapkan untuk pegawai harus memperhatikan ketaatan pada peraturan hukum yang dibuat oleh pemerintah, antara lain tingkat upah tidak boleh lebih rendah daripada Upah Minimum Regional (UMR), ketaatan terhadap tarif lembur, dan tunjangan tertentu. Untuk menilai efektifitas keadilan eksternal, maka tingkat gaji yang ditetapkan organisasi perlu dibandingkan dengan data hasil survei gaji untuk wilayah setempat.

Survei gaji dapat dilakukan dengan survei formal yang dilakukan oleh organisasi sendiri melalui penyebaran kuesioner, dengan survei informal yang dilakukan oleh organisasi sendiri melalui konfirmasi telepon, dengan memanfaatkan data dan informasi yang dipublikasikan oleh institusi resmi pemerintah, misalnya Biro Pusat statistik atau Departemen Tenaga Kerja.

Keadilan eksternal senantiasa dipertahankan dalam jangka panjang. Dalam jangka pendek ketidakadilan eksternal dapat menyebabkan tekanan yang besar terhadap pegawai, karena pegawai akan segera memutuskan apakah akan meninggalkan organisasi publik atau menunggu situasinya berlalu.

3.5.3 Keadilan Individu

Menurut Ambar (2003: 216), Keadilan individu (*individual equity*) adalah apabila individu-individu merasa bahwa mereka diperlakukan secara wajar dibandingkan dengan rekan sekerja mereka. Pada saat seorang pegawai memperoleh remunerasi dari organisasi, persepsi keadilan (*perceptions of equity*) dipengaruhi oleh 2 faktor: 1) rasio remunerasi terhadap masukan yaitu pendidikan, pelatihan, usaha; 2) Perbandingan rasio ini dengan rasio-rasio yang dirasakan dari karyawan lain. Teori keadilan (*equity theory*) menyatakan bahwa individu – individu menentukan apakah mereka telah diperlakukan adil secara wajar, dengan membandingkan rasio masukan / keluaran mereka dengan rasio masukan / keluaran orang lain. Menurut Bernardin & Russel (1993) yang dikutip oleh Ambar Teguh menjelaskan bahwa keadilan terjadi dengan membandingkan / mengevaluasi perbandingan *input* dan hasil / *out comet* orang lain.

3.6. Hubungan Remunerasi Dengan Penilaian Kinerja

Remunerasi dan kinerja merupakan bagian dari pengelolaan yang kompleks untuk menunjukkan dan mempertahankan hubungan kerja antara pegawai dan organisasi publik.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja seorang pegawai, salah satunya yang paling penting adalah faktor remunerasi yang diterima para pegawai. Walaupun remunerasi bukanlah semata-mata tujuan orang untuk bekerja, namun tidak dapat dipungkiri bahwa faktor terkuat orang untuk melakukan pekerjaan adalah karena adanya imbalan atas pekerjaan yang dilakukannya, alasannya karena mengharapkan imbalan tersebut merupakan sesuatu rasional dan manusiawi.

Keterkaitan dengan organisasi, program-program remunerasi pegawai dirancang untuk melakukan tiga hal yaitu, pertama, untuk menarik para pegawai

yang cakap ke dalam organisasi; kedua, untuk memotivasi mereka mencapai prestasi yang unggul; ketiga, untuk menciptakan masa dinas yang panjang.

Remunerasi penting bagi pegawai sebagai individu karena besarnya remunerasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para pegawai itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Tingkat remunerasi absolut pegawai menentukan skala kehidupannya, sedangkan remunerasi relatif menunjukkan status, martabat dan harga mereka. Oleh karena itu, bila para pegawai memandang remunerasi mereka tidak memadai, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja mereka bisa turun secara drastis.

Remunerasi yang kurang memadai, akan mengurangi kinerja pegawai, meningkatkan keluhan-keluhan penyebab mogok kerja, dan mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis seperti meningkatnya derajat ketidakhadiran dan perputaran pegawai.

Idealnya pemberian remunerasi adalah dikaitkan dengan kinerja, karena remunerasi yang tidak berbasis kinerja tidak akan mampu mendorong pencapaian kinerja, pertumbuhan dan pengembangan. Selain itu, remunerasi tanpa basis kinerja juga tidak mampu meningkatkan *knowledge*, *skill* dan *attitude* individu untuk pengembangan jangka panjang, sehingga tidak mampu membentuk pegawai untuk berkompetisi melakukan pembaruan dan peningkatan kapasitas kerja.

Dalam kaitan ini, seperti dikutip oleh Julianto, Robbins mengemukakan bahwa :

“ Ganjaran seharusnya bergantung pada kinerja. Penting bahwa pegawai harus mempersepsikan suatu tautan yang jelas, tidak peduli betapa dekatnya ganjaran itu sebenarnya dikorelasikan dengan kriteria kinerja, jika individu-individu mempersepsikan korelasi ini rendah, hasilnya akan berupa kinerja yang rendah, penurunan kepuasan kerja dan peningkatan statistik keluarnya pegawai serta pembolosan. “ (Robins:2001:224).

Dapat disimpulkan bahwa semakin rendah korelasi antara ganjaran (remunerasi) dengan kinerja, maka semakin tidak mampu mendorong motivasi pegawai untuk berprestasi. Sebaliknya semakin tinggi korelasi antara remunerasi dengan kinerja, maka semakin memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja yang

tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa remunerasi merupakan alat yang sangat efektif untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja.

