

1. PENDAHULUAN

Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian secara akademis dan praktis, batasan penelitian serta model operasional penelitian.

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan politik dan demokrasi dewasa ini telah melahirkan tantangan - tantangan yang semakin besar, khususnya bagi lembaga – lembaga pemerintahan. Setiap lembaga pemerintah dituntut untuk mendefinisikan visi, misi, dan perannya sebagai lembaga publik agar mampu memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat.

Hal tersebut mengakibatkan adanya tuntutan atas perubahan internal birokrasi tersebut, menuju terwujudnya pemerintahan yang menjamin kepastian hukum, keterbukaan, profesional dan akuntabel sesuai dengan prinsip *good governance*. Prinsip tersebut memberikan pengaruh kuat dalam pemerintahan Indonesia, yaitu menuntut adanya perubahan-perubahan dalam sistem pemerintahan. Di samping itu, juga perlu adanya peningkatan sumber daya manusia aparatur yang mampu mencermati berbagai perubahan paradigma akibat perkembangan lingkungan yang strategis.

Aparatur pemerintah yang diharapkan antara lain bercirikan profesional, kompeten dan akuntabel yang dapat mendukung kondisi pemerintahan yang transparan, demokratis, berkeadilan, efektif dan efisien dengan menghormati hukum yang mendorong terciptanya partisipasi dan pemberdayaan.

Dalam hal peningkatan mutu aparatur pemerintah sebagai modal dasar pembangunan nasional, maka kinerja sumber daya manusia senantiasa harus ditingkatkan dan diarahkan agar bisa mencapai tujuan yang diharapkan. Peningkatan mutu sumber daya manusia yang strategis terhadap ketrampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya manusia merupakan syarat utama untuk mewujudkan kemampuan bersaing dan kemandirian. Sejalan dengan itu visi dalam konteks pembangunan bidang kepegawaian dimasa yang akan datang adalah mempersiapkan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, mampu bersaing dan mampu mengantisipasi

perkembangan dunia yang pesat diberbagai aspek kehidupan sehingga mampu meningkatkan mutu pelayanan dan kinerja yang tinggi. (Maarif, 2003:2)

Kesadaran akan perlunya sumber daya manusia yang berkualitas, perlu ditindaklanjuti dengan berbagai strategi yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Salah satu strategi untuk menghadapi tantangan yang tidak ringan, setiap organisasi harus mendesain kembali perencanaan organisasinya, mendesain kembali prinsip fundamental jabatan dan pengelolaan manajemen kinerja serta pendayagunaan manusia. Dalam hal ini berarti mengupayakan agar sumber daya manusia itu mampu dan mau bekerjasama secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi.

Unsur sumber daya manusia dan sistem pemerintahan yang adaptabilitas terhadap lingkungan perubahan menjadi semakin menentukan bagi keberhasilan pencapaian tujuan yang diharapkan. Beberapa pakar menyatakan bahwa salah satu penyebab keterpurukan perekonomian Indonesia adalah rendahnya komitmen dan kinerja penyelenggaraan negara. Kinerja pegawai merujuk pada tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas serta upaya yang dilakukan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja seseorang dapat menjadi optimal jika didukung oleh kemampuan yang baik dan motivasi yang kuat. Keberhasilan kinerja pegawai sebuah organisasi dipengaruhi pula oleh faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Rothwell (2000:6), mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu : data dan informasi, sumber daya, peralatan dan lingkungan, konsekuensi hasil kerja, keahlian dan pengetahuan, kemampuan, motivasi serta insentif dan imbalan.

Komitmen dan kinerja yang rendah dari penyelenggara negara antara lain disebabkan rendahnya gaji yang diterima. Minimnya gaji yang diterima oleh Pegawai Negeri Sipil diindikasikan sebagai salah satu penyebab belum tercapainya kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil secara layak dan merata. Berbagai sorotan dilontarkan terhadap gaji Pegawai Negeri Sipil, mulai dari keluhan Pegawai Negeri Sipil sendiri, sampai dengan akibat-akibat yang ditimbulkan oleh "kecilnya" kesejahteraan yang diterima Pegawai Negeri Sipil.

Bagi suatu organisasi, gaji merupakan salah satu pengeluaran atau biaya untuk penggunaan tenaga kerja. Oleh karena itu, sistem balas jasa dapat dilihat

sebagai suatu sistem yang berada pada hubungan timbal balik antara organisasi dengan pegawai. Selain itu, organisasi selalu mengaitkan antara balas jasa dengan kuantitas, kualitas dan manfaat balas jasa / gaji yang dipersembahkan pegawai kepada organisasi yang akan mempengaruhi pencapaian organisasi, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kelangsungan organisasi. Dari sisi pegawai, balas jasa dilihat sebagai sarana pemenuhan berbagai kebutuhan hidupnya, terutama hidup sehari-hari.

Sistem penggajian merupakan bagian dari sistem remunerasi dan merupakan salah satu implementasi atau penerapan hasil dari manajemen kinerja. Remunerasi sendiri memiliki pengertian sebagai setiap bentuk imbalan (*reward*) yang diterima pegawai sebagai akibat dari kinerja-kinerja tugas dalam organisasi, termasuk diantaranya hadiah, penghargaan atau promosi jabatan. Kinerja sendiri tidak dapat dicapai secara optimal apabila remunerasi diberikan tidak secara proposional (Ivancevich:2001:286-287). Pendekatan melalui pengembangan remunerasi ini dikenal sebagai cara yang efektif untuk mengurangi biaya dan menambah produktifitas pegawai.

Kenaikan gaji hanya akan efektif jika dilaksanakan bersamaan dengan penerapan manajemen kepegawaian yang berorientasi pada kinerja, sehingga ada kejelasan tentang apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab masing-masing pegawai, serta ukuran/target kinerja yang bagaimana yang harus dicapai, dengan demikian setiap pegawai memahami bahwa untuk mendapatkan imbalan tertentu harus mencapai kinerja tertentu pula.

Dengan pengembangan sistem remunerasi pegawai yang berdasarkan pada beban kerja dan tanggung jawab masing-masing pegawai serta kinerja pegawai maka diharapkan dapat mengeliminir terjadinya penyalahgunaan kewenangan berupa tindakan korupsi, kolusi dan nepotisme di lingkungan pemerintahan, karena *good governance* erat kaitannya dengan moral individu. Dengan dasar seperti itu, maka remunerasi yang diterima oleh pegawai akan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya secara adil dan layak. Di dalam penelitian ini, hanya difokuskan pada sistem remunerasi Pegawai Negeri Sipil tanpa dikaitkan dengan masalah korupsi, kolusi dan nepotisme karena masalah tersebut memerlukan penelitian khusus.

Dalam hal ini maka diperlukan suatu analisis jabatan sebagai suatu proses, metode, dan teknik untuk memperoleh data jabatan yang diolah menjadi informasi jabatan dan disajikan untuk berbagai kepentingan program kelembagaan, kepegawaian dan ketatalaksanaan. Dan adanya 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 (Ruky :2006:72). Analisis jabatan dan evaluasi jabatan akan menghasilkan nilai (point) jabatan di mana beban kerja dan kinerja Pegawai sebagai dasar penentuan pemberian remunerasi.

Pada tataran normatif gaji Pegawai Negeri Sipil tercantum di dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian yang mengemukakan bahwa struktur gaji Pegawai Negeri Sipil yang harus dipenuhi adalah struktur gaji yang adil dan layak. Gaji yang adil dan layak adalah bahwa gaji Pegawai Negeri Sipil harus mampu memenuhi kebutuhan hidup keluarganya, sehingga Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dapat memusatkan perhatian, pikiran, dan tenaganya hanya untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya. Pengaturan gaji Pegawai Negeri Sipil yang adil dimaksudkan untuk mencegah kesenjangan kesejahteraan, baik antara Pegawai Negeri Sipil maupun antara Pegawai Negeri Sipil dengan swasta. Sedangkan gaji yang layak dimaksudkan untuk menjamin terpenuhinya kebutuhan pokok. Selain itu, gaji yang diterima oleh Pegawai Negeri Sipil harus mampu memacu produktivitasnya yang pada akhirnya dapat meningkatkan tingkat pelayanan kepada masyarakat.

Dilihat pada kenyataan yang terjadi, sistem penggajian Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia belum mendukung tercapainya perubahan yang relatif signifikan terhadap kinerja, produktifitas dan peningkatan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil. Hal ini ditunjukkan dengan pemberian gaji yang sama, baik bagi pegawai berkinerja tinggi maupun pegawai berkinerja rendah. Penerapan gaji belum didasarkan pada beban kerja yang harus ditanggung oleh masing-masing pegawai. Selain itu, tidak adanya sanksi terhadap pegawai yang berkinerja rendah, mereka memiliki hak

yang sama. Mengakibatkan belum profesionalnya Pelayanan Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia.

Penerapan remunerasi ini masih menjadi momok yang menimbulkan rasa ketidakadilan bagi pegawai, terlihat dari berbagai kondisi sebagai berikut :

1. Gaji Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia yang relatif kecil, telah menimbulkan *Social & economy cost* yang mahal melalui ”maraknya” korupsi, kolusi, dan nepotisme di lingkungan birokrasi pemerintah.
2. Adanya tindakan tercela Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia bukan semata-mata karena rendahnya moral tetapi karena terdesak kebutuhan hidup yang layak.
3. Sistem remunerasi yang berlaku pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia kurang transparan karena di samping gaji ada pegawai yang menerima tunjangan khusus dan sejumlah honorarium dari pos non gaji sehingga:
 - Terjadi ketidakadilan dalam penghasilan (tidak semua dapat tunjangan khusus atau honorarium).
 - Jumlah anggaran untuk belanja pegawai sulit diketahui secara pasti dan sulit dipertanggungjawabkan kepada publik karena sebagian besar berasal dari sumber non gaji.
4. Struktur gaji pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia kurang mendorong produktivitas, karena :
 - Gaji tidak dikaitkan dengan kompetensi dan prestasi, namun didasarkan pada pangkat dan masa kerja.
 - Jarak antara gaji terendah dan gaji tertinggi terlalu pendek, sehingga kenaikan pangkat hanya diikuti dengan kenaikan penghasilan dalam jumlah yang tidak berarti.
5. Sistem pensiun yang kurang menjamin kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil setelah memasuki masa pensiun.

Dalam rangka memperhatikan secara lebih intensif mengenai remunerasi yang berorientasi kinerja, sehingga dapat mendorong produktifitas Pegawai Negeri Sipil, maka dirasa penting untuk melakukan penelitian yang berjudul ” **Strategi**

Implementasi Sistem Remunerasi Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI ”

1.2. Perumusan Masalah

Berpangkal dari latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, dianggap perlu untuk mengembangkan suatu strategi yang dapat menjembatani antara penghargaan yang diharapkan pegawai dan kemampuan pegawai yang dibutuhkan oleh suatu organisasi pemerintah sehingga tercapai suatu sistem remunerasi pegawai yang berorientasi kinerja, sehingga mencerminkan keadilan baik secara internal dan eksternal yang relevan dengan kondisi organisasi pemerintah.

Dengan demikian dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah sistem remunerasi pegawai yang adil dan layak pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia ?
2. Bagaimanakah strategi implementasi sistem remunerasi pegawai pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan penelitian di atas, maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut :

1. Merumuskan sistem remunerasi dalam upaya mewujudkan remunerasi Pegawai Negeri Sipil yang adil dan layak baik secara internal maupun eksternal.
2. Untuk mengetahui bagaimana strategi implementasi sistem remunerasi Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia.

1.4 Manfaat Penelitian

Secara umum, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi penelitian-penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia. Hasil penelitian ini terutama diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam menganalisis penerapan sistem remunerasi pegawai yang adil dan layak. Secara khusus, hasil

penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai masukan dalam meninjau kembali mengenai sistem remunerasi pegawai sehingga dapat memberikan reward yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pegawai.

Secara rinci, beberapa manfaat penelitian tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Bagi Peneliti;

Penelitian ini dapat memberikan wawasan dan pengetahuan mengenai sistem remunerasi yang adil dan layak berdasarkan beban kerja dan kinerja pegawai.

2. Bagi Biro Kepegawaian;

Bagi Biro Kepegawaian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam penyempurnaan sistem remunerasi Pegawai Negeri Sipil yang berdasarkan beban kerja dan kinerja pegawai, sehingga mencerminkan keadilan baik secara internal maupun eksternal. Selain itu hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk memperbaiki sistem remunerasi yang terdapat di lingkungan Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM RI. Perbaikan yang dimaksud disini adalah upaya strategis yang dapat dilakukan secara internal lembaga pemerintah.

1.5 Model Operasional Penelitian

Laporan hasil penelitian ini mengikuti sistematika umum penulisan tesis. Penulis mengelompokkan laporan ini ke dalam lima bab, dengan perincian sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Menjelaskan mengenai gambaran singkat tentang penelitian yang dilakukan yang terdiri dari uraian mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian dan model operasional penelitian.

BAB II GAMBARAN UMUM ORGANISASI

Di dalam bab ini, penulis akan menerangkan mengenai struktur organisasi, tugas pokok serta fungsi Sekretariat Jenderal Departemen

Hukum dan HAM RI yang terdiri dari Biro Kepegawaian, Biro Perencanaan, Biro Keuangan, Biro perlengkapan, Biro Umum dan Biro Hubungan Masyarakat dan Hubungan Luar Negeri.

BAB III KERANGKA TEORI

Menjelaskan teori dan rumusan yang melandasi penelitian yang berhubungan dengan tujuan penelitian, konsep-konsep pengolahan data, dan penulisan analisis.

BAB IV METODE PENELITIAN

Menjelaskan langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian yang meliputi : pendekatan dan jenis penelitian, tempat dan obyek penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data dan metode analisis yang dilakukan terhadap data penelitian yang didapat.

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN

Menjelaskan tentang analisis hasil penelitian berdasarkan metode analisis yang ditetapkan dan kaitannya dengan landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini penulis menyajikan tentang tentang berbagai kesimpulan yang dapat ditarik berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang dikaitkan dengan pertanyaan penelitian. Selain kesimpulan, pada bab ini juga disajikan saran yang direkomendasikan berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh.