

SISTEM KOMPENSASI PNS BERBASIS KINERJA

Hanif

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Raden Intan Lampung

hans_hafid@yahoo.co.id

Abstract-Human resource occupies a strategic position within an organization, because the human resources directly involved in the management process from the planning stage to the evaluation, therefore the policy in the field of human resources should be directed at improving the welfare of justice, in accordance with the proportion and responsibility of each employee. In achieving the objectives of the organization, human resource potential must be maximized, the achievement of organizational goals depends not only on facilities and pre means but rather depends on the performance of its human resources.

Keywords : *Compensation, civil servants and Performance*

Abstrak-Sumberdaya manusia menempati posisi yang strategis dalam sebuah organisasi, karena sumberdaya manusia terlibat langsung dalam proses manajemen dari tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi, oleh karena itu kebijakan dalam bidang SDM harus diarahkan pada peningkatan kesejahteraan yang berkeadilan, sesuai dengan proporsi dan tanggungjawab masing-masing pegawai. Dalam upaya pencapaian tujuan organisasi, potensi sumberdaya manusia harus dimaksimalkan, pencapaian tujuan organisasi tidak hanya tergantung pada sarana dan pra sarana tetapi lebih tergantung pada kinerja SDM yang dimiliki.

Kata Kunci : *Kompensasi, PNS dan Kinerja*

A. PENDAHULUAN

Instansi Pemerintah mempunyai kewajiban untuk melakukan reformasi (perubahan) birokrasi untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman dan peraturan perundang-undangan, reformasi birokrasi merupakan kemauan untuk bekerja keras menciptakan sebuah perubahan tata kelola pemerintahan yang baik yang berujung pada penyelenggaraan pelayanan publik yang lebih baik.¹ Tuntutan untuk melakukan

reformasi birokrasi juga merupakan respon terhadap isu-isu strategis yang mengemuka dewasa ini, seperti kecenderungan arah pembangunan yang menekankan pada pembangunan sumber daya manusia dan isu persaingan global. Sedangkan tujuan dari reformasi birokrasi sendiri adalah menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dan bersih KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang

teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara.ⁱⁱ Untuk mewujudkan tujuan reformasi birokrasi tersebut, dibutuhkan perubahan paradigma tentang tata kelola pemerintahan yang baik (*good corporate governance*), jika dulu birokrasi penekanannya pada alat dan proses, maka sekarang harus diubah lebih terfokus pada aspek sumber daya manusianya.

Kinerja SDM erat kaitannya dengan kinerja organisasi, semakin tinggi kinerja SDM maka semakin tinggi pula kinerja organisasi, dengan demikian apabila kinerja organisasi semakin tinggi maka akan mempermudah pencapaian tujuan. Dalam hubungan tersebut, perhatian terhadap upaya peningkatan kinerja SDM harus diutamakan, sementara secara teori kinerja berkorelasi dengan motivasi, dan salah satu sumber motivasi yang penting adalah sistem kompensasi, baik yang bersifat finansial (gaji, tunjangan, insentif dan sebagainya) maupun non finansial (promosi jabatan, kenaikan pangkat, hak cuti dan sebagainya).

Tujuan kompensasi adalah untuk pemenuhan kebutuhan ekonomi karyawan atau sebagai jaminan economic security bagi karyawan, mendorong agar karyawan lebih dan lebih giat, menunjukkan bahwa perusahaan mengalami kemajuan, dan menunjukkan penghargaan dan perlakuan adil organisasi terhadap karyawannya (adanya keseimbangan antara input yang diberikan karyawan

terhadap perusahaan dan output atau besarnya imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Sistem Kompensasi PNS yang sedang mengemuka dewasa ini adalah diterapkannya kebijakan Remunerasi, Remunerasi sering dikaitkan dengan Tunjangan Kinerja, padahal kedua hal tersebut dari sisi pengertian jauh berbeda, jika tunjangan kinerja diberikan atas dasar keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi maka remunerasi diberikan atas dasar kontribusi yang diberikan pegawai kepada organisasi. Tunjangan kinerja diartikan sebagai fungsi dari keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi atas dasar kinerja yang telah dicapai oleh pegawai. Tunjangan kinerja individu dapat meningkat atau menurun sejalan dengan peningkatan atau penurunan kinerja yang diukur berdasarkan indikator-indikator yang telah disepakati bersama. Sementara remunerasi adalah semua bentuk imbalan yang diterima pegawai atas kontribusi yang diberikannya kepada organisasi. Pemberian remunerasi bersifat fleksibel, yaitu dapat bersifat langsung atau tidak langsung, dapat berbentuk tunai dan non tunai, dan dapat diberikan secara reguler atau pada waktu-waktu tertentu. Kebijakan remunerasi pada dasarnya harus dijalankan dengan syarat adanya kejelasan antara hak dan kewajiban pegawai serta dapat memberikan jaminan bahwa pegawai penerima

remunerasi, dalam melaksanakan tugasnya berorientasi pada pencapaian kinerja sesuai dengan jabatannya.

B. METODE PENELITIAN

Kebijakan remunerasi adalah menetapkan instrumen target kinerja individu yang terukur dan dapat dipertanggungjawabkan, Penetapan sasaran indikator kinerja (*Key Performance Indicator / KPI*) yang terdiri atas indikator kinerja utama (IKU) dan indikator kinerja kegiatan (IKK), dapat menjamin tercapainya peningkatan produktifitas kerja pegawai, seorang pegawai dapat menerima insentif kinerja jika produktifitasnya mampu melampaui target KPI. Permasalahan lain terkait dengan kebijakan remunerasi adalah bagaimana menentukan remunerasi yang memenuhi prinsip keadilan dan kesetaraan, sesuai dengan tanggungjawab dan risiko pekerjaan masing-masing PNS, sehingga tujuan peningkatan kinerja dapat tercapai.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kompensasi adalah imbalan uang atau bukan uang (*natura*), yang diberikan kepada karyawan atau pegawai dalam perusahaan atau organisasi (Hasal Alwi, 2001 :759). Pemahaman kompensasi disini tidak sama dengan upah. Upah adalah salah satu perwujudan riil dari kompensasi. Pengertian kompensasi selain terdiri dari upah, dapat berupa tunjangan

innatura, fasilitas perumahan, fasilitas kendaraan, tunjangan keluarga, tunjangan kesehatan, tunjangan pakaian, dan yang lain dapat berupa uang serta cenderung diberikan secara tetap. Jadi kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan kepada para tenaga kerja yang telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Siagian.Sondang, 1999:353).

Kompensasi terdiri dari dua jenis, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial, kompensasi finansial sendiri terdiri dari kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) dan kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*). Kompensasi finansial langsung terdiri dari gaji, upah, insentif, bonus dan komisi, sementara kompensasi finansial tidak langsung terdiri dari tunjangan-tunjangan lain seperti tunjangan jabatan, tunjangan hari raya. Kompensasi non finansial adalah kompensasi yang wujudnya bukan uang seperti penghargaan-penghargaan atas prestasi kerja, promosi jabatan, cuti kerja, jaminan sosial dan sebagainya. Dengan demikian kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan kepada para tenaga kerja yang telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan¹.

Dengan melihat definisi tersebut, kompensasi perlu diatur dan direncanakan sehingga dapat mencapai tujuan sebagai berikut : Memperoleh karyawan yang berkualitas, melalui kompensasi yang tinggi dapat menarik pegawai untuk selalu meningkatkan kompetensi dirinya:

1. Mempertahankan karyawan, kompensasi harus sesuai dengan standar industri yang sama sehingga pegawai tidak mempunyai keinginan untuk keluar
2. Menjamin keadilan, kompensasi atas asas keadilan sesuai dengan proporsi tanggungjawab dan risiko pekerjaan masing-masing pegawai
3. Penghargaan, kompensasi bisa diberikan sebagai bentuk reward atas prestasi yang telah dicapai oleh pegawai
4. Mengendalikan biaya, efisiensi dapat tercapai melalui kompensasi yang tepat sasaran

Kompensasi mempunyai hubungan kausalitas dengan perilaku pegawai tentang kepuasan kerja, kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, dan motivasi kerja yang tinggi pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai. Mengukur perilaku pegawai tentang kepuasan kerja dapat dilihat dari kepuasan atas besarnya kompensasi yang sesuai dengan harapan, kepuasan atas besarnya kompensasi yang seimbang jika dibandingkan dengan pegawai lain, pada jenis pekerjaan dan jabatan yang sama

dan kepuasan atas beragamnya jenis-jenis kompensasi yang diberikan. Untuk mencapai kepuasan kerja tersebut, perlu diperhatikan kriteria pemberian kompensasi sebagai berikut :

1. Tujuan Kompensasi
2. Kebijakan komunikasi kompensasi, Pendekatan pengambilan keputusan masalah kompensasi,
3. Posisi pasar yang diinginkan
4. Sentralisasi dan Desentralisasi penyusunan dan Administrasi kompensasi,
5. Gabungan yang diinginkan antara tunjangan dan uang tunai,
6. Peran imbalan berdasarkan kinerja,
7. Pengukuran kinerja,
8. Mencocokkan kompensasi dengan Manajemen,
9. Pendekatan perubahan dalam kebijakan dan praktik kompensasi.

Kinerja didefinisikan sebagai unjuk kerja atau hasil kerja yaitu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam suatu organisasi , sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika. Sering juga kinerja di beri batasan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang diperoleh dari perbuatannya. Jadi kinerja berkaitan dengan apa yang dihasilkan seseorang dari tingkah lakunya, asumsi yang timbul adalah seseorang yang tingkat kerjanya tinggi disebut dengan

produktif sedangkan seseorang yang tidak dapat mencapai suatu ukuran tertentu dikatakan tidak produktif atau kinerjanya rendah, ukuran ini merupakan persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Perkembangan kinerja organisasi dimulai dari perkembangan kinerja individu-individu di dalam organisasi tersebut yang kemudian bekerja sama untuk meningkatkan kinerja organisasi. Pada level personal, individu harus dapat membangun nilai tanggung jawab dan manajemen diri. Termasuk di antaranya adalah mengembangkan pernyataan misi pribadi, merumuskan visi dan meningkatkan efektivitas pribadi. Pada level interpersonal, individu anggota tim menjadi interdependen dan saling bekerja sama dengan padu dengan mengembangkan kepercayaan dalam tim. Fokus pada level ini juga terhadap prinsip sinergi (menghargai perbedaan dan bakat setiap anggota tim) sehingga tim secara bersama-sama bisa mencapai hasil yang tak mungkin dicapai jika anggotanya bekerja sendiri-sendiri. Dan pada level organisasional, dikembangkan penyelarasan organisasi sehingga terbentuk sistem, struktur, prosedur dan strategi yang bisa memenuhi atau bahkan melampaui harapan dari para stakeholder dalam hal ini rakyat. Karena hanya dengan memenuhi harapan para stakeholder inilah suatu organisasi bisa bertahan dan berkembang dalam jangka panjang.

Indikator kinerja pegawai menurut Agus Dwiyanto adalah sebagai berikut :

1. Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output. Konsep produktivitas dirasa terlalu sempit dan kemudian General Accounting Office (GAO) mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.

2. Kualitas Layanan

Isu mengenai kualitas layanan cenderung semakin menjadi penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik.

3. Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas disini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena

responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidakselarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan organisasi publik. Organisasi yang memiliki responsivitas rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang jelek pula.

4. Responsibilitas

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit. Oleh sebab itu, responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.

5. Akuntabilitas

Akuntabilitas Publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat public yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks ini, konsep dasar akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat

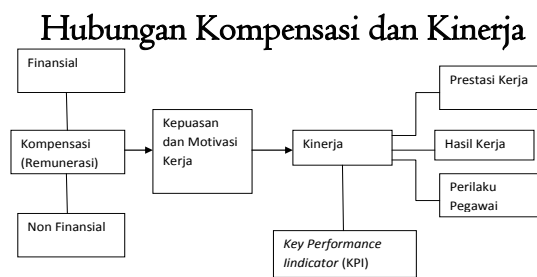
banyak. Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target. Kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja (produktifitas) yang dicapai seorang pegawai dalam sebuah organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya dalam mencapai tujuan, sehingga dapat dikatakan bahwa pegawai yang kinerjanya tinggi adalah pegawai yang produktif. Kinerja sering juga disebut sebagai prestasi kerja yaitu kesuksesan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Menurut Dessler kinerja adalah penilaian terhadap hasil kerja karyawan dengan jalan membandingkan hasil kerja dengan standar kerja yang diharapkan meliputi kualitas, kuantitas, waktu dan tingkat kepuasan pelayanan masyarakat.² Fokus kinerja menurut pengertian Dessler tersebut adalah pada penilaian, hal ini sejalan dengan Undang-undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatus Sipil Negara, bahwa penilaian kinerja dilakukan dengan memperhatikan

target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai serta perilaku PNS, penilaian kerja dilakukan secara terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Penilaian kinerja PNS bertujuan untuk menjamin obyektivitas pembinaan PNS yang didasarkan sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian kinerja PNS dijadikan dasar sebagai persyaratan pengangkatan jabatan dan kenaikan pangkat, pemberian tunjangan dan sanksi, mutasi dan promosi, serta untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan.

Gambar I



Kinerja PNS ditunjukkan dengan prestasi kerja, sedangkan prestasi kerja sendiri merupakan hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja pegawai, sebagaimana tercantum dalam Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Dalam PP tersebut penilaian prestasi kerja dimaksudkan untuk menjamin obyektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan system penilaian prestasi kerja dan sistem karir yang dititikberatkan pada sistem penilaian prestasi kerja. Indikator prestasi kerja PNS dititikberatkan pada

capaian atas sasaran kerja dan perilaku PNS.

Kondisi umum yang terdapat dalam bidang kepegawaian tidak lepas dari kondisi makro bidang SDM aparatur, seperti :

1. Masih banyak terjadi penempatan Pegawai dalam jabatan yang tidak sesuai kompetensi, dan terjadi gap kompetensi pegawai yang ada dengan persyaratan kompetensi jabatan yang diduduki, sehingga kinerja/produktivitas belum optimal.
 2. Integritas PNS yang dinilai masih rendah, serta sistem remunerasi belum layak dan berbasis kinerja
 3. Manajemen kinerja pegawai belum berjalan sehingga berdampak pada belum dapat dilaksanakannya identifikasi kelompok pegawai yang potensial (*talent pool*) untuk kaderisasi kepemimpinan.
 4. Sistem pembinaan karier pegawai belum dapat memberikan kejelasan karier pegawai yang memiliki prestasi baik.
 5. perencanaan pelatihan kepada pegawai yang berorientasi pada pengembangan kompetensi belum dapat direalisasikan
- Pemerintahan berbasis kinerja dalam Permenpan Nomor II Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019, ditandai dengan beberapa hal, antara lain:
1. Penyelenggaraan pemerintahan dilaksanakan dengan berorientasi

- pada prinsip efektif, efisien, dan ekonomis;
2. Kinerja pemerintah difokuskan pada upaya untuk mewujudkan outcomes (hasil).
 3. Seluruh instansi pemerintah menerapkan manajemen kinerja yang didukung dengan penerapan sistem berbasis elektronik untuk memudahkan pengelolaan data kinerja;
 4. Setiap individu pegawai memiliki kontribusi yang jelas terhadap kinerja unit kerja terkecil, satuan unit kerja di atasnya, hingga pada organisasi secara keseluruhan. Setiap instansi pemerintah, sesuai dengan tugas dan fungsinya, secara terukur juga memiliki kontribusi terhadap kinerja pemerintah secara keseluruhan.

Untuk mewujudkan tujuan tersebut, dirumuskan sasaran reformasi birokrasi:

1. Birokrasi yang bersih dan akuntabel
2. Birokrasi yang efektif dan efisien
3. Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas

Penilaian prestasi kerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip obyektifitas, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan.

Penilaian prestasi kerja PNS terdiri dari dua unsur, yaitu :

I. Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

SKP memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Penilaian terhadap SKP meliputi aspek-aspek

kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. Penilaian tersebut dilakukan dengan membandingkan antara realisasi kerja dengan target. Untuk kategori PNS yang melaksanakan tugas tambahan yang diberikan oleh pimpinan atau pejabat penilai yang berkaitan dengan tugas jabatan atau mampu menunjukkan kreatifitas yang bermanfaat bagi organisasi dalam melaksanakan tugas jabatan maka hasil penilaiannya menjadi bagian dari penilaian capaian SKP.

2. Perilaku Kerja

Perilaku kerja PNS meliputi aspek-aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan. Penilaian terhadap perilaku kerja PNS dilakukan dengan metode pengamatan yang dilakukan oleh pejabat penilai dan dapat juga dengan mempertimbangkan masukan dari pejabat penilai lain.

Penilaian atas dua unsur diatas dilakukan dengan menggabungkan penilaian SKP dan penilaian perilaku kerja dengan bobot SKP 60% dan perilaku kerja 40%, dinyatakan dalam angka dengan kategorisasi sebagai berikut :

Tabel I
Kategorisasi Penilaian SKP

Nilai	Kategori
91 keatas	Sangat baik
76-90	Baik
61-75	Cukup
51-60	Kurang
50 kebawah	Buruk

Dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, yang dimaksud dengan sistem Merit adalah kebijakan dan Manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

Manajemen ASN yang berdasarkan sistem Merit atau perbandingan antara kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dimiliki oleh calon dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan yang dilaksanakan secara terbuka dan kompetitif, sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik.

Kebijakan Remunerasi dalam manajemen ASN sebagai bagian dari sistem kompensasi, sesuai dengan amanat undang-undang menganut sistem merit. Sistem kompensasi merit (merit pay) menurut Simamora merupakan pembayaran imbalan kepada karyawan yang memiliki kinerja tinggi serta pemberian insentif untuk kelanjutan kinerja yang baik,³ lebih lanjut Simamora mengemukakan beberapa indikator yang mempengaruhi penerapan merit pay, antara lain :

1. Standar kinerja yang tinggi. Membuat standar kinerja yang tinggi dilakukan karena pengharapan yang rendah cenderung menjadi pemenuhan ramalan sendiri dan puncak prestasi jarang dihasilkan dari penghargaan yang sedang-sedang saja.
2. Sistem penilaian kinerja. Mengembangkan system penilaian kinerja yang akurat dan memiliki fokus kepada kriteria yang berorientasi pada hasil dan spesifik pekerjaan.
3. Melatih pemimpin dan mekanisme penilaian kinerja. Melatih pemimpin dan mekanisme penilaian kinerja dan dalam seni pemberian umpan balik kepada bawahan sedangkan kinerja yang tidak efektif harus dikelola secara konstruktif.
4. Meningkatkan imbalan dengan kinerja. Meningkatkan secara erat imbalan dan kinerja serta menggunakan penilaian kinerja semi, tahunan untuk memberikan atau menolak peningkatan merit pay.
5. Menggunakan kenaikan merit pay yang luas. Menggunakan suatu rentang peningkatan luas dan membuat peningkatan gaji menjadi lebih bermakna.
6. Kepercayaan karyawan terhadap manajemen. Para karyawan harus yakin dan percaya terhadap manajemen sehingga mereka merasa penilaian merit pay adalah benar dan akurat.

7. Pemimpin harus sepakat dengan pekerjaan dan criteria yang dipergunakan. Pemimpin atau pemegang jabatan harus sepakat dengan tugas-tugas pekerjaan dan criteria yang digunakan.
8. Sistem administratif pembayaran yang tepat. Sistem pembayaran merit pay harus diiringi oleh praktik administratif yang tepat.
9. Penerapan sistem informasi dan sumber daya manusia. Spesialis sumber daya manusia harus menerapkan sistem informasi untuk menelusuri pelaksanaan merit pay.

Disamping beberapa faktor tersebut diatas, faktor lain yang perlu mendapat perhatian adalah prinsip keadilan, sebagaimana dikemukakan oleh Riva'i dan Basri⁴, Merit pay merupakan system penggajian yang rasional dan berorientasi pada penciptaan adanya rasa keadilan penghasilan yang diberi pada pekerja akan dikaitkan dengan kinerja pekerja tersebut secara individu. Dalam penerapan merit pay ada pembedaan insentif bagi yang baik sekali, baik, cukup, dan kurang. Dengan merit pay diharapkan dapat menjaga produktivitas kerja dan menjaga kompetisi yang sehat.

Pemenuhan rasa keadilan dalam sistem merit pay sesuai dengan pernyataan konvensi ILO No. 100 yang telah diratifikasi melalui Undang-undang Nomor 80 Tahun 1957, yaitu

'equal remuneration for jobs of equal value' (remunerasi yang sama akan diterima atas jabatan yang memiliki nilai sama). Sistem merit mengkaitkan secara langsung antara reward (kompensasi) dengan kinerja yang dicapai, semakin tinggi kinerja maka semakin tinggi reward yang diterima, sehingga kompensasi yang diterima oleh seorang pegawai belum tentu sama dengan pegawai lain walaupun memiliki tingkat/kelas jabatan yang sama.

Penerapan prinsip keadilan dalam sistem remunerasi tidaklah mudah, karena adil dalam pandangan setiap orang pasti berbeda-beda. Adil dalam pandangan pemberi remunerasi berbeda dengan adil menurut penerima remunerasi, adanya kesenjangan ini tidak dapat dihilangkan, kebijakan yang mungkin ditempuh adalah meminimalisir dengan memberikan remunerasi berdasarkan pada prinsip-prinsip :

I. Proporsional

Pemberian remunerasi harus proporsional berarti besaran remunerasi seorang pegawai, ditentukan oleh seberapa besar porsinya dalam kinerja lembaga, dengan demikian seorang pegawai yang memiliki kinerja baik akan memperoleh remunerasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai yang lebih rendah kinerjanya. Sehingga bukan tidak mungkin pegawai dengan *grade* yang lebih rendah menerima remunerasi dengan besaran *grade* diatasnya. Dengan mengkaitkan secara langsung antara kinerja dengan

kompensasi (*pay for performance*) maka remunerasi akan lebih adil.

2. Kesetaraan

Besaran remunerasi yang adil memperhatikan prinsip kesetaraan, yang dimaksud dengan kesetaraan ini adalah besaran remunerasi yang diberikan oleh IAIN Raden Intan secara eksternal relatif sama atau walaupun berbeda tidak terlalu jauh dengan industri sejenis.

3. Kepatutan

Kepatutan secara eksternal adalah kepatutan besaran remunerasi jika dibandingkan dengan rata-rata biaya hidup yang dibutuhkan masyarakat

Penerapan sistem merit dalam kebijakan kompensasi/remunerasi tidaklah mudah, menurut McGinty dan Hanke dalam Soetjipto, mengidentifikasi beberapa persoalan yang dihadapi penerapan sistem merit pay yaitu :

1. Kesulitan dalam mendefinisikan dan mengukur kinerja individu.
2. Tidak tepatnya proses penilaian yang berkaitan dengan merit pay.
3. Kesenjangan kepercayaan dan kerjasama antar manajemen dengankaryawan.
4. Merit pay relative tidak cukup untuk karyawan yang menggunakan base pay.
5. Skeptisme para karyawan dimana pembayaran mereka dikaitkan dengan kinerja.

Apabila dikaitkan dengan teori motivasi, sistem merit pay dapat mendorong motivasi kerja yang tinggi karena pegawai secara individu mempunyai target yang ingin dicapai, untuk memperoleh kompensasi yang lebih baik. Menurut Mondy sistem merit

pay dapat meningkatkan tingkat kepercayaan pegawai, bahwa kinerja yang tinggi akan memperoleh imbalan yang lebih tinggi.⁵Penerapan merit pay dalam sistem kompensasi/remunerasi pegawai bukan tidak memiliki risiko, menurut Moehiriono, penerapan merit pay akan menemui kegagalan dengan penyebab sebagai berikut :

1. Hubungan antara kinerja dan imbalan sangat lemah.
2. Besar insentif imbalan yang ditawarkan terlampau rendah.
3. Serikat pekerja mempengaruhi keputusan penetapan gaji.
4. Supervisor seringkali menolak penilaian prestasi kerja sebab hanya sedikit supervisor yang terlatih bisa menerimanya dan dengan sedikit kemungkinan menciptakan masalah baru.
5. Timbul permasalahan anuitas karena pada saat pembayaran merit pay, berdasarkan kinerja yang lalu, dan memungkinkan individu yang sebelumnya produktif menjadi
6. merosot untuk beberapa tahun dan tetap mendapatkan gaji yang tinggi.

D. SIMPULAN

1. Penetapan indikator kinerja Instansi Pemerintah, disamping harus sesuai dengan Renstra, juga harus memperhatikan aspek-aspek seperti produktifitas, kualitas layanan, responsivitas, resposibilitas dan akuntabilitas. Indikator kinerja memuat memuat tugas pokok dan fungsi pegawai, indikator berdasarkan

tugas pokok ini bersifat *output* dari kegiatan pokok yang dilakukan pegawai dalam upaya mencapai visi, misi dan tujuan. Tugas pokok ini berkaitan dengan kedudukan dan jabatan pegawai dalam struktur organisasi serta uraian tugas yang menjadi alat untuk menerangkan tugas-tugas khusus yang menjadi tanggungjawab seorang pegawai. Indikator berdasarkan fungsi pegawai bersifat *outcome* dari proses/aktivitas yang dilakukan pegawai. Fungsi pegawai dapat digolongkan dalam fungsi keahlian dan fungsi keterampilan.

2. Prinsip Keadilan dalam kebijakan remunerasi dapat dijalankan dengan memperhatikan aspek-aspek seperti Proporsional, Kesetaraan dan Keadilan. Pemberian remunerasi harus proporsional berarti besaran remunerasi seorang pegawai, ditentukan oleh seberapa besar porsinya dalam kinerja lembaga, dengan demikian seorang pegawai yang memiliki kinerja baik akan

memperoleh remunerasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai yang lebih rendah kinerjanya. Remunerasi yang adil juga memperhatikan aspek kesetaraan, yaitu besaran remunerasi yang diberikan oleh Instansi Pemerintah secara eksternal relatif sama atau walaupun berbeda tidak terlalu jauh dengan industri sejenis dan secara internal berarti besaran remunerasi antara satu pegawai dengan pegawai yang lain pada jabatan yang sama adalah setara, tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Keadilan secara eksternal adalah kepatutan besaran remunerasi jika dibandingkan dengan rata-rata biaya hidup yang dibutuhkan masyarakat, dari sudut pandang internal, kepatutan berarti kemampuan anggaran dalam memberikan remunerasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi Hasan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Ketiga*, Balai Pustaka, Jakarta, 2001
- Dwiyanto, Agus., *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*, Gadjah Mada University, 2006
- Dessler Gary., *Manajemen Personalia*, Penerbit Erlangga, Surabaya, 1993
- Hastho Joko Utomo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Ardan Media, 2007
- Kemenpan dan Reformasi Birokrasi, *FAQ Reformasi Birokrasi*, Jakarta, 2011

- Lawler, Edward E., *Pay And Organization Development*, Addeson Wesley Publishing Company, USA, 1981
- Moeheriono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Ghalia Indonesia, Bogor, 2009 hlm. 176
- Mondy, R Wayne, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid I Edisi sepuluh, Erlangga, Jakarta 2008, hlm. 22
- Mondy, R. Wayne and Noe, Robert M., *Human Resource Management*, Allyn & Bacon
- Rangkuti S., *Kepuasan Kompensasi*, Penerbit Gramedia Pustaka, Jakarta, 2004
- Rivai, Veithzal & Basri, Ahmad Fawzi, *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, PT RajaGrafindo Persada., Jakarta 2004
- Siagian.Sondang P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 1996
- Simamora., Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta, 2004
- Soetjipto, Budi W., dkk, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Amara Books, Yogyakarta, 2002, hlm. 222
- Sondang Siagian., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 1996
- <http://www.menpan.go.id/reformasi-birokrasi/530-makna-dan-tujuan>, diakses tanggal 23 April 2015
- <http://www.menpan.go.id/reformasi-birokrasi/530-makna-dan-tujuan>
-