

## PERAN TUNJANGAN DALAM PAKET REMUNERASI (IMBALAN) PEGAWAI

Achmad S. Ruky

Praktisi Manajemen SDM Indonesia, Senior Advisor MCS Consulting

E-mail: asruky@gmail.com

### Abstract

Until today, most of Indonesian HR Practitioners, in particular, Compensation Specialists especially those working for the Government Institutions and many most state owned enterprises always assumed that the payment of “cash allowances” by employers to employees on top of Basic Salary is a universal practice performed by organizations all over the world. On the contrary, it has been done only by Government Institutions and few state owned and private corporations in few developing countries especially Indonesia.

In this article, the author, who is a senior Indonesian human resource practitioner and compensation specialist with 35 years of experience in these areas will provide an elaborate explanation about the subject. Examples of cash allowances paid by Indonesian employers and the disadvantages to the organization of adopting this kind of strategy and policy are also provided.

Key words: Cash Allowance, Employees' Compensation Component

### Abstrak

Sampai sekarang, kebanyakan praktisi sumber daya manusia Indonesia, khususnya, spesialis kompensasi terutama mereka yang bekerja untuk instansi pemerintah dan perusahaan milik negara selalu berasumsi bahwa pembayaran “tunjangan tunai” oleh pemberi kerja kepada karyawan di atas gaji pokok adalah praktek umum dilakukan oleh organisasi di seluruh dunia. Sebaliknya, hal itu hanya dilakukan oleh pemerintah dan beberapa perusahaan negara dan swasta di beberapa negara berkembang, khususnya Indonesia.

Pada artikel ini, penulis, yang merupakan praktisi sumber daya manusia yang sudah senior dan spesialis kompensasi dengan 35 tahun pengalaman di bidang ini akan memberikan penjelasan rinci tentang topik ini. Contoh tunjangan tunai yang dibayarkan oleh pemberi kerja di Indonesia dan kerugian bagi organisasi yang mengadopsi jenis strategi dan kebijakan ini juga disajikan.

Kata Kunci: Tunjangan Tunai, Komponen kompensasi Pegawai

### PENDAHULUAN

Menyimak “judul” tulisan ini, topik utama yang diajukan secara substansial berfokus pada “Tunjangan”. Topik yang terdengar sangat ringan tersebut sebenarnya adalah cukup berat untuk dibahas dan dikaji. Mengapa demikian ? Pertama-tama, selama kurang lebih 25 tahun berkiprah sebagai praktisi manajemen sumber daya manusia dalam organisasi bisnis ditambah dengan masa 10 tahun terakhir berkiprah sebagai

konsultan membantu perusahaan dan institusi pemerintahan, penulis belum menemukan ulasan atau bab dari buku-buku manajemen remunerasi atau imbalan yang secara khusus membahas tentang tunjangan. Sebagai contoh, penulis akan sebutkan dua buah judul buku yang bisa dijadikan rujukan, yaitu: (1) Richard L. Henderson dengan judul “Compensation Management: Rewarding Performance (1994) dan (2) Gomez-Mejia, Louis R., Balkin, David B. Dengan judul “Compensation, Organization Strategy and Firm Performance” (1992). Bisa

juga diteliti referensi lain, misalnya yang ditulis oleh George T. Milkovich dan Jerry M. Newman dengan judul *Compensation* (2005) dan buku yang ditulis oleh Marc Wallace Jr. dan Charles H. Fay dengan judul *Compensation Theory and Practice* (1988).

Istilah “tunjangan” kelihatannya memang hanya populer di Indonesia, dan mungkin di beberapa negara berkembang, tetapi tidak di negara-negara yang ekonominya sudah sangat maju. Sebagai akibatnya, tidak mudah mencari dasar-dasar teoritis untuk pembahasan dan penyajian tulisan ini. Walaupun demikian, melalui pengalaman empiris dan praktis dapat diupayakan untuk menyajikan sebuah bahasan yang cukup mendalam tentang topik ini, termasuk mengacu pada ketentuan peraturan perundangan yang berlaku. Struktur tulisan dibagi berdasarkan tata urutan penyajian sebagai berikut:

- Definisi dan arti istilah “tunjangan”.
- Tunjangan sebagai komponen remunerasi.
- Mengapa diadakan “tunjangan” ?
- Jenis-jenis “tunjangan”.
- Kelemahan kebiasaan memberikan “tunjangan”.
- Strategi dan kebijakan “tunjangan” efektif.

#### ARTI DAN DEFINISI “TUNJANGAN”

Untuk memberikan pemahaman dasar, pembahasan topik ini akan dimulai dengan mencari asal kata dari istilah “tunjangan” itu sendiri. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kata “tunjangan” berasal dari kata “TUNJANG”, tetapi penjelasannya sendiri diberikan untuk kata kerja “menunjang” yang diartikan sebagai: (1) “menopang” (menahan, dsb.) supaya jangan rebah (condong, dsb): bambu yang \_\_\_\_pagar itu sangat kokoh” dan (2) Membantu kelancaran (usaha,

dsb.) dengan uang dsb; menyokong; perlu adanya komunikasi sosial dalam usaha \_\_\_\_pembangunan. Tetapi kemudian, istilah “tunjangan” diartikan sebagai: uang (barang) yang dipakai untuk menunjang; tambahan pendapatan diluar gaji sebagai bantuan, sokongan. Selanjutnya KBBI juga memberi contoh sebagai berikut: \_anak = tambahan gaji sebagai bantuan untuk anak; \_\_fungsional = tunjangan profesi (seperti peneliti dan dokter) yang diberikan kepada pegawai negeri sesuai dengan pangkatnya; \_\_\_istri = tunjangan untuk istri; \_\_\_kemahalan = tambahan gaji sebagai bantuan untuk kemahalan, \_\_\_perceraian = tunjangan yang wajib diberikan oleh bekas suami kepada bekas istrinya berdasarkan hukum yang ada, dst.

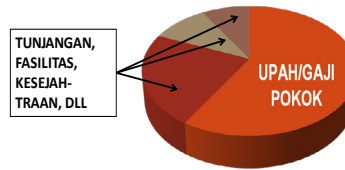
Sedangkan kata dalam bahasa Inggris yang dianggap sebagai padanan bagi “tunjangan” yaitu kata “ALLOWANCE”, yang sebenarnya mempunyai arti yang cukup banyak, seperti:

- The act of allowing: tindakan memberi ijin (misalnya merokok di ruang makan).
- A permissible difference: perbedaan/penyimpangan yang diperbolehkan.
- Sebuah jumlah yang ditambahkan atau dikurangkan atas dasar kondisi tertentu (semacam cadangan).
- Sebuah jumlah yang diberikan atau diijinkan.
- Sebuah jumlah yang diberikan sebagai penggantian atas biaya yang dikeluarkan.

Oleh karena itu, dalam bahasa Inggris, misalnya di perusahaan-perusahaan multi nasional, istilah allowance belum tentu dimaksudkan sebagai “tunjangan” tapi bisa juga sebagai pemberian ijin untuk tidak masuk kerja misalnya, waktu tidak bekerja yang tetap dibayar. Dari definisi- definisi di atas, “allowance” dalam bentuk pemberian uang

## REMUNERASI = IMBALAN

- SEMUA YANG DITERIMA/DINIKMATI OLEH PEKERJA: UANG TUNAI, NATURA, PELAYANAN, FASILITAS, DLL, DARI PEMBERI KERJA SEBAGAI IMBALAN UNTUK JASA YANG DILAKUKAN MEREKA (PEKERJA)
- ISTILAH RESMI I.L.O (ORGANISASI BURUH INTERNASIONAL)- LIHAT KONVENSI NO 100. DALAM BUKU-BUKU KELUARAN A.S DISEBUT *COMPENSATION (& BENEFITS)*



6/18/2011

asruly@gmail.com

3

Jurnal

kepada pegawai hanya butir (4) dan (5). Di dalam bahasan ini, yang dimaksud dengan “tunjangan” adalah tentunya seperti yang diuraikan oleh KBBI dan butir (4) dan (5) definisi yang diperoleh dari Kamus Bahasa Inggris.

## TUNJANGAN SEBAGAI KOMPONEN REMUNERASI

Sebelum membahas lebih mendalam tentang tunjangan, terlebih dahulu akan diulas tentang istilah REMUNERASI. Sebagaimana yang tertuang di dalam Konvensi Organisasi Buruh Internasional (International Labor Organization/ILO) Nomor 100 dinyatakan: “Equal remuneration for job of equal value”. Jadi, konvensi tersebut sama sekali tidak menggunakan istilah “upah” (wage) atau “gaji” (salary) atau pun “compensation and benefits”, yaitu istilah yang biasa digunakan oleh perusahaan-perusahaan dari negara-negara “barat” dan oleh buku-buku manajemen sumber daya manusia terbitan “barat”. Tetapi, Konvensi ILO Nomor 100 justru menggunakan istilah remunerasi yang sekarang telah mulai digunakan oleh Pemerintah Indonesia. Istilah remunerasi tentunya berasal dari Bahasa Inggris, yakni “remuneration” yang memiliki kata asal to remunerate yang artinya memberikan imbalan. Uraian tentang Remunerasi tersebut dapat dijelaskan melalui sebuah gambar di bawah ini.

Dengan kata lain, bila istilah remunerasi akan dicarikan padanannya dalam bahasa Indonesia bisa digunakan kata “imbalan”. Istilah tersebut sebenarnya telah lama digunakan oleh banyak organisasi terutama perusahaan multinasional. Istilah remunerasi digunakan untuk menjelaskan tentang: “semua pengeluaran biaya yang dilakukan oleh organisasi (pemberi kerja) untuk pekerja (pegawai) dan diterima serta dinikmati oleh pekerja baik secara langsung dan rutin ataupun tidak langsung dan tidak rutin”. Yang termasuk dalam “remuneration” adalah: “upah/gaji biasa, upah/gaji pokok atau upah minimum dan setiap emolumen tambahan yang dibayarkan langsung atau tidak langsung apakah dalam bentuk uang tunai atau barang, oleh pengusaha kepada pekerja dalam kaitan dengan hubungan kerja”. Perusahaan multi nasional yang berasal dari Amerika Serikat biasanya menggunakan istilah kompensasi (“compensation”) yang artinya sama dengan remunerasi (“remuneration”). Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa “remunerasi” adalah sebuah “paket” imbalan yang terdiri dari sejumlah komponen walaupun komponen yang dominan memang seharusnya adalah gaji atau upah.

Komponen remunerasi dapat dikelompokkan menjadi komponen “langsung” (direct) dan komponen “tidak langsung”

(indirect). Kedua komponen tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### Komponen Remunerasi Langsung

Komponen remunerasi langsung adalah semua komponen remunerasi yang diterima secara langsung oleh pegawai, baik secara periodik atau setiap selesai melaksanakan pekerjaan. Komponen kompensasi yang masuk dalam kelompok "langsung" adalah:

- o Gaji/Upah Dasar (seringkali disebut Gaji Pokok)
- o Tunjangan Tunai yang diberikan sebagai "suplemen" untuk upah/gaji pokok, diberikan secara rutin, yang besarnya tetap (fixed) ataupun tidak tetap.
- o Tunjangan Hari Raya Keagamaan.
- o Insentif yang dikaitkan dengan "output" atau hasil kerja organisasi.
- o Bonus yang diberikan setiap tahun atau tiap 6 (enam) bulan yang dikaitkan dengan kinerja individu atau/dan kinerja perusahaan.
- o Pemberian *in kind* / *in-natura*), seperti makan, fasilitas rumah, transport, dan sebagainya yang dinikmati terus menerus/rutin/periodik.

#### Komponen Remunerasi Tidak Langsung

Komponen remunerasi yang masuk dalam kelompok tidak langsung adalah semua pengeluaran perusahaan untuk pekerja yang tidak secara langsung diterima atau dinikmati pekerja. Pegawai hanya menerima manfaat dari biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan bila kondisi (syarat) yang ditetapkan terjadi, misalnya jatuh sakit, mendapat kecelakaan atau meninggal. Dapat juga terjadi bahwa pengeluaran atau kenikmatan tersebut akan diterima pekerja setelah pensiun atau mengundurkan diri, bila pegawai menjalani

cuti, pegawai atau anggota keluarganya meninggal dunia, dan sebagainya. Komponen Kompensasi Tidak Langsung yang biasa dibayarkan oleh perusahaan di Indonesia antara lain adalah:

- o Upah/Gaji yang tetap diberikan selama pegawai menjalani cuti, libur nasional dan izin yang resmi (ditetapkan dalam UU/PP.
- o Pemeliharaan kesehatan sendiri dan keluarga.
- o Bantuan dan santunan untuk musibah.
- o Premi Jamsostek yang dibayar perusahaan.
- o Iuran dana pensiun yang dibayar perusahaan.
- o Bantuan untuk biaya pendidikan cuma-cuma, dan lain-lain.

Struktur dan jenis-jenis komponen remunerasi seperti yang dicontohkan di atas adalah berdasarkan praktek dan kebiasaan yang ditemukan di dunia usaha dan institusi pemerintahan di Indonesia. Dari studi kepustakaan dan perbandingan yang penulis lakukan sebagai praktisi, jenis komponen remunerasi tersebut memang berbeda antar negara atau dipengaruhi oleh beberapa faktor terutama tingkat kemajuan ekonomi dan sistem hukum yang berlaku dalam ketenagakerjaan. Di negara-negara yang perekonomiannya telah sangat maju, khususnya Amerika Serikat, negara-negara Eropa, Australia, Jepang, dan Korea hampir tidak ditemukan apa yang disebut "tunjangan" bersifat tetap sebagai tambahan pembayaran di luar gaji. Buku-buku manajemen remunerasi yang ditulis oleh para pakar dari negara tersebut lebih banyak memfokuskan pada pembahasan tentang strategi, kebijakan, dan teknik menetapkan gaji pokok. Kebijakan dan kebiasaan yang diterapkan di negeri mereka biasanya juga diterapkan oleh sebagian besar perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia. Jadi, di perusahaan-perusahaan asing besar

yang beroperasi di Indonesia jarang ditemukan istilah “tunjangan”.

Di dalam buku-buku tersebut biasanya hanya ditemukan satu bab yang membahas tentang komponen remunerasi tambahan bersifat “jaminan sosial” yang biasa disebut “benefits”. Itu juga yang dipraktekkan oleh perusahaan-perusahaan asing tersebut. Contohnya adalah makan siang atau malam cuma-cuma di kantin pabrik, asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan beberapa fasilitas pelayanan termasuk tempat penitipan bayi dan anak bagi pegawai perempuan yang punya bayi atau anak kecil. Mengapa demikian ? Sebab di negara-negara tersebut standar gaji dan upah sudah sedemikian tinggi sehingga tidak perlu lagi diciptakan berbagai komponen penghasilan tambahan yang disebut tunjangan. Di dalam lingkungan perusahaan nasional dan BUMN dikenal komponen remunerasi yang disebut “fasilitas” yang merujuk pada penyediaan pelayanan kepada pegawai bersifat fisik, seperti pelayanan transportasi (antar jemput), perumahan atau asrama dan juga makan/minum. Sedangkan istilah “kesejahteraan” lebih merujuk kepada “jaminan sosial”, seperti program perawatan kesehatan, asuransi, dan pensiun.

#### MENGAPA DICIPTAKAN TUNJANGAN ?

Jika merujuk pada arti kata “tunjangan” yang diuraikan pada bagian awal, kata “tunjangan” berasal dari kata “tunjang” dan kata kerja “menunjang”, yang berarti menopang atau mendukung. Dengan kata lain, “tunjangan” itu sebenarnya diadakan atau diciptakan untuk menunjang (kehidupan) pegawai.

Tapi pertanyaan yang masih harus dijawab adalah mengapa harus melalui penciptaan dan pemberian “tunjangan” ?

Mengapa tidak diberikan dalam bentuk kenaikan gaji dasar saja. Bukankah sama-sama biaya atau pengeluaran uang ? Dari penelitian dan pengamatan yang penulis lakukan terutama sewaktu membantu beberapa BUMN dan Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN dan RB) diketahui bahwa penyebab atau alasan mengapa “diciptakan” berbagai tunjangan ternyata berbeda untuk tiap kelompok. Pertama, bagi kelompok Pemerintah adalah karena di lingkungan pemerintahan dan BUMN terdapat hambatan atau larangan untuk menaikkan gaji pokok pegawai. Pada beberapa BUMN, sewaktu mereka masih berada di bawah pengawasan Kementerian Teknisnya, gaji pokok pegawai BUMN tidak boleh lebih tinggi dari gaji pokok PNS yang bekerja di lingkungan Kementerian.

Oleh karena tekanan pasar dan kesulitan untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas tinggi akibat persaingan dengan perusahaan swasta besar terutama perusahaan asing, Direksi BUMN harus mencari terobosan. Cara pertama adalah memberikan berbagai “fasilitas” kepada jajaran pimpinan, misalnya rumah dinas, kendaraan dinas, pelayan, pengemudi, penjaga keamanan, keanggotaan di lapangan golf, dan lain lain yang di dalam buku disebut perquisite. Mereka kemudian juga menciptakan berbagai jenis tunjangan sampai ada yang mencapai belasan macam. Sebagai contoh, di bawah ini disajikan contoh komponen penghasilan pegawai sebuah BUMN yang waktu itu (Tahun 1992) berada dibawah pengendalian Departemen Perindustrian (dan Perdagangan).

1. Pendapatan Tetap
  - a. Gaji Pokok
  - b. Tunjangan Pengabdian
  - c. Tunjangan Keluarga

- Total i + ii + iii = Gaji Dasar Pensiun
2. Pendapatan Variabel (berubah-ubah)
    - a. Tunjangan Prestasi (atas dasar Kehadiran dan Penilaian Atasan)
    - b. Tunjangan Representasi
    - c. Tunjangan Produk (hasil produksi)

Total pendapatan atau penghasilan bulanan pegawai BUMN tersebut terdiri dari Gaji Dasar Pensiun + Total Pendapatan Variabel. Dari contoh di atas terlihat bahwa jumlah komponen pendapatan langsung pegawai BUMN tersebut hanya terdiri dari 6 (enam) komponen, yaitu Gaji Pokok ditambah dengan 5 (lima) jenis Tunjangan.

Contoh yang lebih menarik adalah sebagaimana tersaji di bawah ini. Daftar berikut merinci jenis tunjangan yang diberikan (dan kepada siapa diberikan) oleh sebuah BUMN pada Tahun 1999 lalu, yang beroperasi di Aceh Utara yang saat ini dalam keadaan tutup (Ruky, 2009):

1. Tunjangan Jabatan – semua pegawai.
2. Tunjangan Fungsional – semua pegawai.
3. Tunjangan Lokasi – semua pegawai.
4. Tunjangan Lapangan – semua pegawai “lapangan”.
5. Tunjangan Rumah – semua pegawai yang tidak mendapat rumah dinas.
6. Tunjangan Transportasi – semua pegawai.
7. Tunjangan Pangan – semua pegawai.
8. Tunjangan Kemahalan – semua pegawai.
9. Tunjangan Keluarga – semua pegawai yang punya istri/anak.
10. Tunjangan Makan – semua pegawai.
11. Tunjangan “On Call” – bagi mereka yang dalam 24 jam bisa dipanggil.
12. Tunjangan “shift” – untuk mereka yang harus bekerja shift.
13. Tunjangan “Khusus” – pegawai yang dipromosi selama menunggu kenaikan golongan.

14. Tunjangan Hari Raya Keagamaan – semua pegawai.

Sebuah BUMN besar yang jumlah pegawainya mencapai 25.000 orang memiliki alasan yang sangat menarik. Mayoritas pegawainya (sekitar 65%) masih tetap bersikukuh ingin berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil dari Kementerian yang mengawasinya dan menuntut agar penggolongan dan kepangkatan pegawai serta Gaji Pokok mereka tetap seperti PNS. Walaupun demikian, mereka juga menuntut agar ditambahi berbagai tunjangan yang mencapai 23 (dua puluh tiga) jenis agar penghasilan totalnya bisa seimbang dengan penghasilan pegawai BUMN yang sudah memosisikan diri mereka sebagai organisasi bisnis penuh. Berikut disajikan daftar dimaksud sebagaimana dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

### KOMPONEN REMUNERASI PEGAWAI P.T. XYZ ATAS DASAR SIFATNYA PER 1/3/2009

	TETAP (TERUS MENERUS DIBERIKAN) SETIAP BULAN/THN	TIDAK TETAP – ADA SYARAT TERTENTU
SEMUA PEGAWAI MENERIMA	1. GAJI POKOK 2. TUNJ. JABATAN STR. & FUNG. 3. TUNJ. PAJAK (PPh 21) 4. TUNJ. PERUMAHAN 5. TUNJ. TRANSPORTASI 6. T.H.R. KEAGAMAAN 7. IURAN JHT.JAMSOSTEK 8. IURAN DPK.JAMSOSTEK 9. TUNJANGAN CUTI 10. SUMB. BIAYA PENDIDIKAN 11. TUNJ. KELUARGA 12. TUNJ. PANGAN	1. JASA PRODUKSI 2. TUNJ. EFISENSI 3. TUNJANGAN KINERJA 4. IMBALAN KINERJA OPERASI
YANG MENERIMA HANYA PEGAWAI YANG MEMENUHI SYARAT DAN KONDISI TERTENTU	1. REPRESENTASI 2. TUNJ. KOMUNIKASI 3. TUNJ. KHUSUS 4. TUNJ. RESIKO 5. EMULEMEN/PREMI	1. PERJALANAN DINAS 2. <b>HONORARIUM</b>

6/18/2011

DR. ACHMAD S. RUKY

2

kepada pegawai. Sebagai akibatnya, gaji pokok pegawai hanya berkisar sekitar 25% dari seluruh penghasilan masing-masing. Padahal, perhitungan pensiun mereka juga didasarkan pada gaji pokok yang dijadikan sebagai gaji dasar untuk pensiun. Akhirnya, begitu menjalani masa pensiun pegawai yang tidak punya sumber penghasilan lain akan mengalami guncangan psikologis berat karena harus menjalani kehidupan yang sangat pas-pasan.

Apabila kita kembali ke contoh PT XYZ yang daftarnya diperlihatkan pada akhir bagian sebelumnya, strategi, kebijakan, dan sistem remunerasi PT. XYZ dapat digambarkan sebagai berikut.

### KARAKTERISTIK STRATEGI, KEBIJAKAN DAN SISTEM REMUNERASI P.T. XYZ SAAT ITU (APRIL 2009) ADALAH SEPERTI DIBAWAH INI



6/18/2011

DR. ACHMAD S. RUKY

1

Sebaliknya, pada kelompok swasta, kebiasaan memberikan berbagai jenis tunjangan di luar gaji adalah karena pemahaman yang keliru. Bahwa yang menyangka dan berpikir dengan memecah-mecah remunerasi pegawai menjadi gaji pokok dan berbagai tunjangan, maka perusahaan bisa melakukan penghematan dalam biaya ini. Misalnya, sewaktu harus membayar upah lembur bagi pegawai yang harus bekerja lembur dan harus dibayar upah lembur dengan perkiraan bahwa premi lembur hanya dihitung dari gaji/upah pokok, maka mereka “mengecilkan” besaran gaji/upah pokok. Demikian pula sewaktu harus membayar Tunjangan Hari Raya yang setahun sekali karena hanya dihitung dari gaji/upah pokok. Kemudian untuk membayar premi asuransi Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Jamsostek) dan akhirnya pada waktu harus membayar pesangon dan uang jasa pada saat harus memberhentikan pegawai.

Semua anggapan tersebut sebenarnya keliru dan sudah semakin banyak perusahaan yang menyadarinya karena dapat menjerumuskan perusahaan ke permasalahan yang lebih besar. Ketentuan Menteri Tenaga Kerja tentang Upah Lembur misalnya, sudah menegaskan bahwa upah lembur dihitung dari 75% dari jumlah Gaji Pokok ditambah

dengan semua Tunjangan Tetap berbentuk tunai. Demikian pula dengan perhitungan uang pesangon dan uang jasa yang diatur dalam UU Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Penekanan iuran Jamsostek bisa menimbulkan kesulitan besar dalam hal terjadi kecelakaan kerja yang berbuntut pemberian santunan. Besarnya santunan yang harus dibayar bisa lebih besar daripada santunan yang dibayarkan Jamsostek dan kekuarungannya tetap harus dibayar oleh perusahaan pemberi kerja. Ditambah lagi dengan tambahan pekerjaan administrasi dalam mengelola pencatatan dan pembayaran berbagai jenis tunjangan tersebut. Akhirnya, masalah yang paling besar yang terutama dihadapi di lingkungan instansi pemerintahan adalah banyaknya jenis tunjangan yang diciptakan oleh pimpinan Kementerian dan Lembaga (K/L) dan Pemerintah Daerah (Pemda) secara “diam-diam” karena merupakan kebijakan mereka sendiri yang bila diaudit jumlahnya ternyata bisa cukup signifikan.

#### STRATEGI DAN KEBIJAKAN PEMBERIAN TUNJANGAN EFEKTIF

Untuk strategi ke depan, dengan berfokus pada “tunjangan” sebagai komponen remunerasi pegawai bahwa pemberi kerja atau “majikan” mengkaji dan merumuskan ulang strategi dan kebijakan mereka mengenai jenis dan banyaknya komponen remunerasi yang dinamai “tunjangan” tersebut. Bagi Pegawai Negeri Sipil, pemberi kerja adalah pemerintah, sedangkan bagi karyawan swasta, majikan mereka adalah perusahaan atau lembaga tempat mereka bekerja. Secara konsisten penulis menyarankan strategi sebagai berikut:

1. Teliti kembali apa alasan dan latar belakang

pemberian berbagai tunjangan yang saat ini sudah ada? Apakah alasannya rasional dan apakah efektif (berhasil guna)? Apabila sebuah perusahaan memberikan tunjangan yang disebut “Tunjangan Kehadiran” apakah jumlah pegawai yang bolos atau mangkir menjadi menurun? Yang terbaru adalah sekarang beberapa K/L memberikan “Tunjangan Kinerja”, apakah kinerja PNS di lingkungan mereka menjadi meningkat? Lalu mengenai “Tunjangan Jabatan”, apabila penetapan Gaji Pokok sudah ditetapkan atas dasar “bobot jabatan” (job value) yang diperoleh melalui hasil evaluasi jabatan, maka perbedaan besaran gaji pokok tersebut sudah merefleksikan bobot (berat ringannya) jabatan. Jadi, tidak perlu lagi ada “tunjangan jabatan”.

2. Apabila beberapa tunjangan memang bersifat “resmi” dan biayanya sudah dianggarkan mengapa tidak dimasukkan ke dalam gaji pokok saja, terutama apabila besaran gaji pokok masih di bawah “pasar”.
3. Apabila yang dikhawatirkan dari tindakan nomor (2) adalah dampaknya bagi besaran “Gaji Dasar Pensiun”, sebaiknya sistem pengumpulan dana pensiunnya dilakukan perubahan. Terapkan sistem “Iuran Pasti” (Defined Contribution) dengan besaran iuran yang lebih tinggi tetapi penambahan iurannya harus dibayar pegawai.
4. Sedapat mungkin, jumlah tunjangan “dirasionalisasi”, yaitu diminimalkan jumlah atau macamnya. Lebih sedikit jumlah dan macamnya akan lebih sedikit pekerjaan administrasi yang harus dilakukan.
5. Tunjangan sebaiknya hanya yang benar-benar secara logika dan pertimbangan psikologis dan ekonomis memang perlu diberikan. Misalnya, pegawai yang ditempatkan di daerah terpencil yang



jauh dari pusat kehidupan sosial, dimana biaya hidup menjadi sangat tinggi adalah wajar mendapat semacam tunjangan. Demikian pula pegawai yang sering ditugaskan di “medan” tugas yang “berat” wajar pula mendapat tunjangan khusus yang diberikan selama yang bersangkutan bertugas di daerah tersebut.

6. Tunjangan-tunjangan yang masih harus dipertahankan besarnya harus ditetapkan dalam rupiah, bukan dalam bentuk persentase (%) dari Gaji Pokok. Cara yang kedua ini akan mengakibatkan besaran tunjangan akan selalu ikut naik bila gaji pokok dinaikkan.
7. Sebenarnya strategi remunerasi yang paling tepat yang selalu penulis sarankan adalah mengganti semua tunjangan tersebut dengan komponen penghasilan yang bersifat “variable”. Variabel yang dimaksud dalam konteks ini adalah berubah-ubah besarnya, terkait atau tergantung pada, pertama tingkat kinerja organisasi (Kementerian, Lembaga atau Perusahaan). Apabila kinerja lebih baik dari dari target, maka dana yang disediakan lebih banyak. Apabila lebih kecil, maka target (anggaran) harus lebih kecil. Dalam penerapannya, kinerja individu pegawai harus dinilai juga. Komponen remunerasi variabel biasanya disebut insentif dan bonus. Tunjangan Kinerja seharusnya masuk dalam kategori komponen remunerasi variabel.

Sebagai bagian akhir dari tulisan ini, apabila merujuk kembali pada contoh PT XYZ, maka strategi, kebijakan, dan sistem remunerasi yang ingin diterapkannya adalah seperti yang umum diterapkan oleh mayoritas organisasi bisnis di Indonesia yang sudah mulai menerapkan manajemen sumber daya manusia yang lebih modern dan dapat digambarkan pada gambar

berikut ini.

#### STRATEGI, KEBIJAKAN DAN SISTEM REMUNERASI P.T. XYZ PERLU PERUBAHAN BERSIFAT FUNDAMENTAL



#### REFERENSI

- Gomez-Mejia, Louis R, Balkin, dan David B. 1992. Compensation, Organization Strategy and Firm Performance. South Western Publishing, Cincinnati, Ohio, USA.
- Henderson, Richard L. 1994. Compensation Management: Rewarding Performance. 6<sup>th</sup> Edition. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey USA.
- Milkovich, George T, & Newam, Jerry M. 2005. Compensation. 8<sup>th</sup> Edition. International Editon, McGraw-Hill, New York, USA.
- Ruky, Achmad S. 2009. Manajemen Penggajian dan Pengupahan Untuk Karyawan Perusahaan. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Wallace Jr., Marc. & Fay, Charles H. Compensation Theory and Practice, 2nd Edition, PWS – Kent Publishing Coy, Boston USA, 1988.