

PENETAPAN JOB GRADING DALAM PEMBERIAN REMUNERASI KEPADA PNS

Novi Savarianti Fahrani

Peneliti Pada Pusat Pengkajian dan Penelitian Kepegawaian BKN

Email: Novee_82@yahoo.com

Abstract

Application of the remuneration system for civil service (PNS) which has been running in 2007, where Ministry of Finance became pilot project in implementing remuneration system has a problem in determining civil servants job grading. Civil servants, who hold offices, group divisions, and the same labor time, do not necessarily have the same degree and it causes a gap between those civil servants. Therefore, this study is intended to see how determination of job grading on the remuneration to civil servants. There are two types of job grading for civil servants First, job grading for the staffs or non-structural staffs. Second is job grading for Structural staffs. In job grading for staffs, determining civil servants' grade for the first time is based on group division and position on each technical competence, the implementation of tasks according to their job description, as well as their supervisor's assignation. After that, staff's grade is determined through various stages: determine a target's performance through employment contract between Staffs and Supervisor for one semester, performance's evaluation in which supervisor evaluate the realization of work plan which are already implemented by staffs or each civil servants on a very beginning of that contract and continue with providing recommendations through two periods of evaluation result to assessment officer by direct supervisor who is responsible on staff that will be discussed on session of the recommendations and the final result is determined in a decree (SK) which is issued by each Eselon I officers. While job grading for structural staffs is 'reward' that is given to those employee as a reward and stages in job grading for staff are not necessary in it.

Key Words : Remuneration, Civil Service, Job Grading, Given, Reward

Abstrak

Penerapan sistem remunerasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang telah berjalan tahun 2007, dengan kementerian keuangan menjadi pilot project dalam menerapkan sistem remunerasi, ternyata memiliki suatu permasalahan dalam penentuan job grading PNS. PNS yang memiliki jabatan, golongan ruang, serta masa kerja yang sama belum tentu memiliki grade yang sama sehingga menimbulkan suatu kesenjangan antar PNS tersebut. Oleh karena itu penelitian ini dimaksudkan untuk melihat bagaimana penetapan job grading dalam pemberian remunerasi kepada PNS. Ada 2 (dua) tipe job grading pada PNS yaitu job grading untuk Pelaksana atau Non Struktural dan Job Grading untuk Pejabat Struktural. Pada job grading untuk Pelaksana, dalam menentukan grade PNS pertama kali adalah berdasarkan golongan/ruang dan jabatan pada kompetensi teknis yang bersangkutan, pelaksanaan tugas sesuai dengan uraian jabatannya, serta penugasan atasan. Kemudian setelah itu baru ditentukan lagi grade pelaksana melalui berbagai tahapan, yaitu: menentukan target kinerja melalui kontrak kerja antara pelaksana dengan atasan langsung selama 1 (satu) semester, evaluasi kinerja dilakukan oleh atasan langsung terhadap realisasi atas rencana kinerja yang telah ditetapkan oleh pelaksana atau PNS yang bersangkutan pada saat awal kontrak tersebut dan dilanjutkan dengan memberikan rekomendasi melalui 2 (dua) periode hasil evaluasi kepada Pejabat Penilai oleh pejabat langsung pelaksana pimpinan unit yang menangani kepegawaian untuk dapat dibahas dalam sidang rekomendasi yang hasil akhirnya ditentukan dalam Surat Keputusan (SK) yang dikeluarkan oleh masing-masing Pejabat Eselon I. Sedangkan job grading untuk pejabat struktural adalah given dimana diberikan kepada pejabat tersebut sebagai reward yang didalamnya tidak diperlukan tahapan seperti halnya pada job grading untuk pelaksana.

Kata Kunci : Remunerasi, PNS, Job Grading, Given, Reward

PENDAHULUAN

Reformasi yang terjadi pada tahun 1998 merupakan suatu bentuk awal dari reformasi birokrasi yang saat ini sedang terjadi. Birokrasi (Azizy dan Kristiawan:2007) adalah mesin pelaksana kebijakan, efektivitas, dan efisiensi kebijakan pemerintahan mendapat wujud nyatanya pada efektivitas dan efisiensi birokrasi. Sedangkan kata reformasi jelas lebih tegas makna dan arahnya yaitu perubahan drastis kearah perbaikan. Jadi reformasi birokrasi merupakan perubahan drastis kearah perbaikan pada mesin pelaksana kebijakan, efektivitas dan efisiensi birokrasi pemerintah yang mendapat wujud nyatanya pada efektivitas dan efisiensi birokrasi.

Sehingga dengan adanya reformasi birokrasi diharapkan dapat mendorong percepatan perubahan perbaikan kinerja aparatur pemerintah menjadi lebih profesional, bermoral, bersih dan beretika dalam menunjang tugas pemerintahan dan pembangunan.

Menurut Effendi (2007) Pokok-pokok Reformasi Birokrasi Pemerintahan harus dimulai dari penataan kelembagaan dan sumber daya manusia aparatur. Langkah selanjutnya adalah membuat mekanisme tidak berbelit-belit, menegakkan akuntabilitas aparatur, meningkatkan dan menciptakan pengawasan yang komprehensif, dan meningkatkan kualitas pelayanan publik yang berkualitas dan prima. Prioritas Reformasi Birokrasi yaitu pada unit-unit kerja pelayanan publik dan pemerintah yang rawan Korupsi Kolusi dan Nepotisme (KKN).

Salah satu lembaga yang dinilai sangat rawan KKN adalah kementerian keuangan. Melalui kepemimpinan Sri Mulyani pada tahun 2007, kementerian keuangan menjadi instansi pemerintah yang pertama atau dapat

dikatakan sebagai pilot project pemerintah dalam menerapkan kebijakan remunerasi sebelum dilakukan oleh instansi pemerintah lain. Untuk melaksanakan kebijakan tersebut diperlukan anggaran negara sebesar Rp. 4,6 Triliun. Secara teoritis, pemberian remunerasi tidak mungkin disamakan untuk semua kementerian, lembaga, dan pemda. Remunerasi di Kementerian Keuangan bisa jadi lebih tinggi dari remunerasi pada kementerian dan lembaga lainnya, namun tidak menutup kemungkinan sebaliknya yang terjadi.

Liberti dan Rayendra (2008), menyatakan bahwa latar belakang reformasi di Kementrian Keuangan itu karena kementrian tersebut merupakan kementrian yang sangat strategis dimana hampir seluruh aspek kegiatan perekonomian negara berhubungan langsung dengan kebijakan yang dikeluarkan oleh Kementrian Keuangan. Kebijakan itu meliputi perencanaan, penyusunan dan pengelolaan APBN, perpajakan, kepabeanaan dan cukai, penerimaan negara bukan pajak (PNBP), penyusunan dan alokasi anggaran, perbendaharaan negara, pengelolaan kekayaan negara, maupun pasar modal dan lembaga keuangan non-bank. Disamping itu juga karena Kementrian Keuangan bersifat holding type organization dimana organisasinya terdiri dari beberapa unit organisasi dibawahnya yang masing-masing mempunyai disiplin yang berbeda-beda mulai dari pendapatan, pajak, bea cukai, penganggaran, perbendaharaan, pembiayaan, pengelolaan hutang, kekayaan negara hingga pasar modal, yang jika dilihat dari jumlah pegawai yang relatif cukup besar yaitu 62.000 pegawai dengan permasalahan yang sangat kompleks dan luas, sehingga memerlukan harmonisasi untuk mencapai sinergi dalam mewujudkan visi dan misi yang diemban. Sedangkan faktor lain semakin tingginya tuntutan publik akan

profesionalisme birokrasi dan otoritas fiskal di dunia internasional pada umumnya telah memberikan pelayanan kepada publik secara efektif dan efisien.

Tujuan dari reformasi tersebut adalah untuk meningkatkan kinerja, pengelolaan keuangan Negara dan kekayaan negara, termasuk pasar modal, secara terencana dan bertahap. Ada 2 (dua) aspek yang yang hendak dicapai dari reformasi birokrasi yang dilakukan, pertama, dilihat dari aspek birokrasi yaitu sebagai suatu sistim birokrasi, Kementerian Keuangan diharapkan dapat menjadi suatu birokrasi yang efektif dan efisien. Kemudian yang kedua, dari aspek birokratnya atau penyelenggara negara itu sendiri untuk menjadi birokrat yang profesional, bersih dan amanah.

Untuk mencapai tujuan tersebut, ada lima langkah strategis yang menjadi program utama dalam reformasi birokrasi, yaitu:

1. Aspek perundang-undangan yang menjadi dasar pelaksanaan tugas Kementerian Keuangan
2. Penataan organisasi
3. Perbaikan business process
4. Peningkatan manajemen SDM
5. Perbaikan remunerasi.

Remunerasi pada Kementerian Keuangan itu sendiri sebenarnya sudah pernah dilakukan pada jaman pemerintahan Soeharto, pada saat itu Ali Wardhana menjadi Menteri Keuangan pada tahun 1971, remunerasi pada waktu itu bertujuan untuk meningkatkan kinerja agar tidak terjadi kebocoran uang negara dan meningkatkan pendapatan negara melalui pajak. Kebijakan Ali Wardhana itu merupakan pelaksanaan dari Keputusan Presiden No 15/1971. Dalam Keppres ini diatur tentang bagaimana membuat tunjangan khusus bagi pegawai Depkeu. Sehingga Keppres ini dijadikan sebagai inspirasi hukum oleh Sri Mulyani dalam mengajukan remunerasi kepada

Panitia Anggaran (Panggar) DPR RI periode 2004-2009.

Pemberian remunerasi kepada Pegawai Negeri Sipil dapat dikatakan sebagai bagian dalam rangka untuk efisiensi anggaran pemerintah dan efektifitas pendapatan PNS dan juga sebagai reward buat pegawai yang mempunyai kinerja yang baik. Sehingga tidak ada lagi istilah pegawai yang rajin bekerja dan yang malas-malasan gajinya sama saja atau pinter goblok penghasilan sama (PGPS). Oleh karena itu honor-honor proyek/kegiatan, honor bagi yang terlibat sebagai tim teknis tertentu dan honor-honor lainnya bisa lebih terorganisir dengan tertib di awal bulan bersamaan dengan penerimaan gaji tiap bulannya.

Dalam memberikan remunerasi itu sendiri, terdapat sebuah indikator yang dinamakan job grading yaitu penentuan kembali diskripsi pekerjaan masing-masing pegawai dengan pemeringkatan. Pada awalnya pelaksanaan dari job grading itu diserahkan kepada Kepala Kantor Wilayah Depkeu, KPPN, KPBC atau KPP masing-masing. Namun ternyata menjadi suatu ketidak-seragaman grade antar unit. Oleh karena itu pada akhir tahun 2007, pemeringkatan ini mulai diatur dalam Peraturan Menteri.

Job grading yang ada saat ini terdiri dari 27 golongan dengan rincian sebagai berikut:

No	Grade	Tunjangan	Gol/Ruang	Jabatan
1	1	Rp. 1,330,000	I/a	Pelaksana
2	2	Rp. 1,460,000		
3	3	Rp. 1,610,000	I/c	Pelaksana
4	4	Rp. 1,770,000		
5	5	Rp. 1,950,000		
6	6	Rp. 2,140,000		
7	7	Rp. 2,360,000		
8	8	Rp. 2,550,000	II/c	Pelaksana
9	9	Rp. 2,850,000		
10	10	Rp. 3,140,000		
11	11	Rp. 3,450,000		
12	12	Rp. 3,800,000	III/b	Pelaksana
13	13	Rp. 4,370,000	III/b	Eselon V
14	14	Rp. 5,240,000		
15	15	Rp. 6,030,000		
16	16	Rp. 6,930,000	III/d	Eselon IV
17	17	Rp. 9,360,000		
18	18	Rp. 10,760,000		
19	19	Rp. 12,370,000	IV/b	Eselon III
20	20	Rp. 16,700,000		
21	21	Rp. 18,880,000		
22	22	Rp. 21,330,000	IV/d	Eselon II
23	23	Rp. 24,100,000		
24	24	Rp. 32,540,000		
25	25	Rp. 36,770,000	IV/e	Eselon I
26	26	Rp. 41,550,000		
27	27	Rp. 46,950,000		

Namun kemudian timbul suatu permasalahan dalam peraturan mengenai job grading ini antara lain bagaimana seseorang

dapat ditempatkan dalam suatu grade tertentu dimana terdapat kesenjangan antar pegawai yang memiliki masa kerja, golongan dan pekerjaan serta jabatan yang sama namun penempatan seseorang disuatu grade tidak selalu sama sehingga menimbulkan kecemburuan sosial dikalangan pegawai itu sendiri.

Berdasarkan permasalahan tersebut diatas maka penelitian ini dilakukan untuk melihat bagaimana penetapan job grading dalam pemberian remunerasi kepada PNS. Berawal dari permasalahan tersebut dapat diperoleh tujuan dari penelitian ini adalah melakukan identifikasi dan analisis terhadap penetapan job grading dalam pemberian remunerasi kepada PNS.

REMUNERASI

Remunerasi adalah istilah baru yang sedang populer saat ini di dunia PNS khususnya bagi mereka yang mengalami kenaikan penghasilan karena adanya kenaikan tunjangan yang cukup significant. Secara harfiah Remunerasi adalah "payment" atau penggajian, bisa juga uang ataupun substitusi dari uang yang ditetapkan dengan peraturan tertentu sebagai imbal balik suatu pekerjaan dan bersifat rutin. Sedangkan pengertian resmi menurut kamus Bahasa Indonesia adalah pemberian hadiah (penghargaan atas jasa dsb), imbalan. Remunerasi itu sendiri berasal dari bahasa Inggris yaitu Remuneration. Dalam Wikipedia dijelaskan, "Remuneration is pay or salary, typically a monetary payment for services rendered, as in an employment" atau Remunerasi adalah bayaran atau gaji, biasanya bayaran yang diberikan atas layanan yang diberikan, seperti dalam sebuah pekerjaan. Namun istilah yang digunakan oleh pemerintah

saat ini, Remunerasi merupakan tunjangan tambahan diluar gaji pokok dan tunjangan lainnya yang biasa diterima setiap bulannya.

Secara teoritis dapat dibedakan dua sistem remunerasi, yaitu yang mengacu kepada teori Karl Marx dan yang mengacu kepada teori Neo-klasik. Kedua teori tersebut masing-masing memiliki kelemahan. Oleh karena itu, sistem pengupahan yang berlaku dewasa ini selalu berada diantara dua sistem tersebut. Berarti bahwa tidak ada satupun pola yang dapat berlaku umum. Yang perlu dipahami bahwa pola manapun yang akan dipergunakan seyogianya disesuaikan dengan kebijakan remunerasi masing-masing perusahaan dan mengacu kepada rasa keadilan bagi kedua belah pihak.

Ada lima prinsip yang akan diterapkan dalam reformasi sistem remunerasi yaitu:

1. Sistem merit, yaitu penetapan penghasilan pegawai berdasarkan harga jabatan
2. Adil, dalam arti jabatan dengan beban tugas dan tanggung jawab pekerjaan dengan bobot yang sama dibayar sama dan pekerjaan yang menuntut pengetahuan, keterampilan serta tanggung jawab yang lebih tinggi, dibayar lebih tinggi
3. Layak, yaitu dapat memenuhi kebutuhan hidup layak (bukan minimal)
4. Kompetitif, di mana gaji PNS setara dengan gaji pegawai dengan kualifikasi yang sama di sektor swasta, guna meng-hindari brain drain
5. Transparan, dalam arti PNS hanya memperoleh gaji dan tunjangan resmi.

Sedangkan struktur remunerasi (Melva:2009) terdiri atas tujuh komponen yaitu:

1. Gaji, tidak lagi memakai istilah gaji pokok, di mana gaji ditetapkan dengan memperhatikan peranan masing-masing PNS dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan

2. Tunjangan biaya hidup yang terdiri atas tunjangan pangan, perumahan, dan transport
3. Tunjangan kinerja (insentif), berupa tunjangan prestasi yang diberikan pada akhir tahun
4. Tunjangan hari raya, yang besarnya sama dengan gaji dan diberikan sekali dalam satu tahun
5. Tunjangan kompensasi yang diberikan kepada PNS yang bertugas di daerah terpencil, daerah rawan konflik, dan di daerah dengan lingkungan yang tidak nyaman, berbahaya atau berisiko tinggi

Pengertian tunjangan dalam Kamus Lengkap Ekonomi merupakan setiap tambahan benefit yang ditawarkan pada pekerja, misalnya pemakaian kendaraan perusahaan, makan siang gratis, bunga pinjaman rendah atau tanpa bunga, jasa kesehatan, bantuan liburan, dan skema pembelian saham. Pada tingkatan tinggi, seperti manajer senior, perusahaan biasanya lebih memilih memberikan tunjangan lebih besar dibanding menambah gaji, hal ini disebabkan tunjangan hanya dikenakan pajak rendah atau bahkan tidak dikenai pajak sama sekali.

Ada 3 konsep remunerasi (Robbi:2007) yang biasa disebut dengan 3P, yaitu:

1. Position
Konsep Position atau posisi yaitu pemberian remunerasi berdasarkan posisi jabatan yang ditempati. Dengan kata lain, tunjangan yang diberikan nilainya sama untuk setiap jabatan yang setingkat. Misal, seluruh Kabag (Kepala Bagian) mendapat remunerasi sebesar 5 juta rupiah. Artinya, bagus atau tidaknya pekerjaan seorang Kabag tetap akan mendapat remunerasi senilai 5 juta rupiah. Kelebihan dari konsep ini adalah sangat mudah dalam melakukan perhitungannya. Tapi kelemahan dari konsep ini adalah tidak adanya penghargaan yang lebih,

dalam hal remunerasi terhadap Kabag yang berprestasi dalam pekerjaannya. Remunerasi ini biasa disebut dengan Tunjangan Jabatan.

2. People

Konsep People atau Orang adalah pemberian remunerasi kepada orang-orang yang memiliki keahlian/pendidikan khusus yang sesuai dengan pekerjaannya. Misal, terdapat perbedaan remunerasi antara Kabag yang berpendidikan S2 dengan Kabag yang berpendidikan S1. Konsep ini seakan menciptakan kasta yang berbeda walaupun pada jabatan yang sama. Kelebihannya konsep ini dapat memotivasi Kabag yang lain agar memiliki keahlian/keterampilan khusus yang sesuai dengan pekerjaannya untuk mendapatkan remunerasi yang sama. Walaupun kenyataannya, keahlian/pendidikan khusus tersebut tidak menjadi jaminan Kabag tersebut memberikan nilai tambah (value added) bagi organisasi. Remunerasi ini biasa disebut dengan Tunjangan Khusus.

3. Performance.

Konsep Performance atau Kinerja adalah pemberian remunerasi yang diberikan kepada karyawan berdasarkan kualitas kinerjanya. Artinya tunjangan ini hanya diberikan kepada karyawan yang memiliki kinerja tinggi (berkualitas) atau sesuai harapan yang telah ditetapkan. Konsep ini memang terlihat lebih rumit dari dua konsep sebelumnya, tapi memiliki tingkat keadilan yang cukup tinggi. Bagaimana caranya menentukan bahwa kinerja karyawan tersebut sudah berkualitas tinggi atau belum? Untuk itu diperlukan tools lain untuk membantu mengukur dan menentukan standarnya. Salah satu tools yang paling banyak digunakan pada saat ini adalah

Balanced Scorecard. Remunerasi ini biasa disebut dengan Tunjangan Prestasi.

Di dalam proses penentuan remunerasi (Mirza:2008), tim reformasi melakukan benchmark terhadap general market. Misalnya, untuk jabatan yang sama di benchmark dengan general market, sebab idealnya mengikuti grafik yang berlaku di market. Seperti di negara maju, misalnya Singapura, ingin mendudukkan posisi birokrasi di pemerintahan sama dengan di pasaran atau market (swasta), sehingga bisa saling dipertukarkan. Hal tersebut merupakan yang ideal, bisa terjadi suatu pergerakan tenaga kerja antara pemerintah dengan swasta. Bahkan rekrutmen pegawai, baik itu untuk level bawah atau atas dapat diambil dari market, misalnya untuk jabatan Dirjen atau Esselon I tidak harus dari pegawai karir, tetapi bisa diambil dengan menawarkan, misalnya melalui iklan lowongan, hal itu bisa dilakukan karena levelnya sudah sama, sehingga betul-betul bisa mendapatkan SDM yang qualified dan betul-betul memiliki kompetensi yang tinggi.

Di Indonesia, untuk masalah remunerasi didasarkan pada keputusan presiden, namun tetap harus mempertimbangkan kemampuan keuangan negara. Oleh karena itu, untuk mencapai ke arah itu keuangan negara harus siap. Maka yang seharusnya dilakukan saat ini adalah mencoba mendekatkan dengan pasaran (general market). Namun dalam kenyataannya justru perbandingannya sangat jauh pada level atas, misalnya Direktur Jenderal dibandingkan dengan Direktur Utama suatu bank swasta, akan sangat jauh sekali. Sehingga didalam penyusunan remunerasi untuk level atas ini didekatkan jangan sampai menyamai general market, sekitar 50 persen dari yang berlaku di general market. Yang di level bawah dinaikan bahkan akhirnya kita samakan dengan harga

yang di pasar. Sehingga sarjana baru yang masuk pada Instansi Pemerintah, diharapkan gajinya imbang dengan sarjana baru yang masuk di bank, bahkan mungkin lebih tinggi kalau dia itu bekerja di kantor-kantor strategis, misalnya di Kementerian Keuangan. Sehingga tidak ada alasan lagi bagi pegawai yang berada di level bawah mengatakan bahwa remunerasinya masih kecil. Ideal atau tidaknya suatu remunerasi memang sifatnya subyektif. Semua orang menginginkan remunerasi yang lebih tinggi, namun idealnya adalah mengikuti general market untuk suatu jabatan jabatan yang bisa diperbandingkan karena bisa saling dipertukarkan.

Dalam remunerasi di lingkungan Kementerian Keuangan terdapat kebijakan dalam memberikan tunjangan. Ada tiga jenis tunjangan yaitu; tunjangan pokok, tunjangan tambahan dan tunjangan tambahan khusus. Tunjangan pokok diberikan sama kepada seluruh pegawai Kementerian Keuangan sesuai dengan grade nya, sementara tunjangan tambahan dan tunjangan khusus diberikan kepada unit-unit kerja yang dipandang oleh pimpinan memiliki satu kelebihan di-bandingkan unit-unit yang lain.

Salah satunya Kantor Pelayanan Umum (KPU) pada Direktorat Jendral Bea dan Cukai (DJBC) di Kementerian Keuangan selain memperoleh tunjangan pokok sebagaimana diterima oleh semua pegawai, juga menerima tunjangan lainnya, yaitu tunjangan tambahan dan tunjangan tambahan khusus. Hal ini dikarenakan bahwa KPU pada DJBC merupakan hasil dari penataan organisasi, yaitu melalui pembentukan unit kerja atau kantor yang langsung berhubungan dengan pelayanan masyarakat yang dibentuk dengan menggunakan prinsip-prinsip perkantoran modern, artinya unit tersebut dilengkapi dengan sistim informasi dan teknologi di dalam proses

pelaksanaan tugasnya. KPU, harus didukung oleh SDM yang mempunyai kompetensi tinggi di dalam jabatannya sehingga harus melalui asesment dan sebagainya. Namun tunjangan tambahan khusus KPU tersebut tidak diberikan kepada semua pegawai yang ada di KPU, tetapi hanya diberikan kepada pegawai-pegawai tertentu saja, contohnya Client Coordinator, unit di X-ray dan sebagainya. Ini yang kemudian akan dijadikan kantor percontohan sehingga penerapan suatu sistim dan sebagainya betul-betul strict, bahkan ada unit kepatuhan internal yang diharapkan benar-benar mengawasi, melihat dan mengevaluasi kepatuhan pegawai bea cukai dalam melaksanakan tugasnya. Sehingga dalam beberapa hal, pegawai di KPU memiliki grade lebih tinggi, misalnya Kepala KPU, grade-nya tertinggi di eselon II, namun grade-nya lebih tinggi dibandingkan Kakanwil atau direktur tertentu yang secara otomatis penerimaannya juga lebih tinggi dan ini akan diikuti oleh level-level dibawahnya. Oleh karena itu remunerasi pegawai di KPU dengan yang non KPU terdapat suatu perbedaan sedikit.

JOB GRADING

Dalam perjanjian kerjasama antara ILO dengan ILO Staf disebutkan bahwa "job grading" means a formal and systematic process by which jobs are aligned to appropriate job grades. (Job Grading merupakan merupakan suatu proses formal dan sistematis di mana pekerjaan yang sejalan yang sejalan dengan nilai pekerjaan yang sesuai). Sehingga Job Grading dapat digunakan untuk memudahkan membaca dan menge-lompokkan nilai tersebut ke dalam kelompok-kelompok sehingga jabatan yang memiliki nilai yang berdekatan akan berada dalam satu grade. Hasil Job grading ini dapat digunakan sebagai

dasar pemberian gaji/upah sesuai dengan posisi jabatan tersebut dalam grade. Tujuan adanya job grading ini adalah untuk menilai kinerja PNS dengan memberikan reward sejumlah imbalan uang kepada PNS. Oleh karenanya setiap PNS diminta memberikan suatu prestasi kerja yang dapat menjadi suatu kontribusikan kepada instansinya. Dalam hal ini pangkat dijadikan sebagai tolak ukur awal dari seseorang dapat ditempatkan dalam suatu grade

Tujuan adanya job grading ini adalah untuk menilai kinerja PNS dengan memberikan reward sejumlah imbalan uang kepada PNS. Oleh karenanya setiap PNS diminta memberikan suatu prestasi kerja yang dapat menjadi suatu kontribusikan kepada instansinya. Dalam hal ini pangkat dijadikan sebagai tolak ukur awal dari seseorang dapat ditempatkan dalam suatu grade.

Metode yang digunakan dalam job grading ini adalah dengan melakukan job evaluation. Job evaluation adalah sebuah tahap yang penting dalam penyiapan infrastruktur pengelolaan SDM, yaitu suatu proses sistematis untuk memperbandingkan (secara relatif) satu pekerjaan dengan pekerjaan lain, sehingga didapatkan suatu besaran (bobot) pekerjaan. Job evaluation merupakan proses menyepakati sebuah metoda untuk membandingkan secara relative suatu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya, dimana hasil akhir dari proses job evaluation adalah Job weight (bobotpekerjaan/jabatan). Dengan mengetahui bobot pekerjaan/jabatan maka dengan seksama manajemen akan mempunyai suatu tolak ukur baku untuk menetapkan imbal jasa atas suatu pekerjaan yang secara relative lebih tinggi dibandingkan pekerjaan yang lainnya. Dengan mengetahui bobot pekerjaan/jabatan maka manajemen juga dapat merencanakan pengelompokan (clustering) suatu jabatan, untuk kemudian disusunkan peta jenjang karir dari masing-

masing jabatan. Serta beragam manfaat lainnya dalam rangka operasionalisasi pengelolaan SDM.

Seorang PNS dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan aturan-aturan, sesuai dengan Perpu, kemudian juga dibatasi kode etik, performance-nya tinggi, harus amanah, bersih, profesional dan mempunyai kompetensi yang tinggi dan sebagainya, harus diimbangi dengan pemberian remunerasi yang seimbang. Namun dalam penentuan Job Grading ini berbeda-beda untuk semua pegawai. Baik antar pejabat struktural maupun staff/fungsional. Oleh karena itu terdapat dua type job grading dalam remunerasi PNS, yaitu:

1. Job Grading untuk Pelaksana

Grade untuk pelaksana ini dimulai dari grade 1 hingga 12 selama PNS tersebut menjadi pelaksana atau non struktural. Untuk menentukan seseorang dapat ditempatkan dalam suatu grade pertama kali dilihat adalah berdasarkan golongan/ruang dan jabatan pada kompetensi teknis yang bersangkutan serta melaksanakan tugas sesuai dengan uraian jabatannya serta penugasan atasan. Setelah itu baru ditentukan lagi grade pelaksana dengan melalui berbagai tahapan, yaitu:

- a. Menentukan Target Kinerja

Pada tahap ini seorang pelaksana diwajibkan menentukan target kerja dengan membuat kontrak kerja selama 1 (satu) semester atau 6 (enam) bulan secara periodik, yaitu bulan Januari sampai dengan bulan Juni dan bulan Juli sampai dengan bulan Desember dengan atasan langsungnya atau pejabat eselon IV yang kemudian ditandatangani oleh kedua belah pihak. Kontrak kerja ini didalamnya memuat suatu rencana kegiatan kerja yang akan dilakukan oleh seorang pelaksana

dalam jangka tertentu dan dipertanggungjawabkan kepada atasan langsungnya setiap akhir periode kontrak kerja tersebut.

b. Evaluasi Kinerja

Tahap kedua ini atasan langsung pelaksana melakukan evaluasi terhadap realisasi atas rencana kinerja yang telah ditetapkan oleh bawahannya atau PNS yang bersangkutan pada saat awal kontrak tersebut. Evaluasi tersebut dilakukan oleh atasan atas dasar penilaian 3 (tiga) komponen yang meliputi:

1). Pelaksanaan Pekerjaan dengan bobot penilaian 40%

Pada komponen ini atasan menilai pekerjaan yang dilakukan oleh pelaksana apakah sesuai dengan target yang telah ditetapkan pada awal kontrak.

2). Disiplin Kehadiran dengan bobot penilaian 30%

Pada komponen ini atasan dapat melihat disiplin kehadiran pelaksana pada absensi keseharian, selain itu indikator kedisiplinan dapat berupa kepatuhan selama jam kerja.

3). Sikap dan Perilaku Terhadap Pekerjaan dengan bobot penilaian 30%

Pada komponen ini seorang atasan menilai sikap dan perilaku pelaksana secara kesehariannya secara obyektif didasarkan pada tanggung jawab terhadap pekerjaan, kerja sama dalam melaksanakan tugas, prakarsa/ inisiatif dalam bekerja dan integritas. Namun biasanya penilaian pada komponen ini seorang atasan

sulit menilai pelaksana secara obyektif. Sehingga seorang atasan dipaksa menilai secara obyektif. Oleh karena itu seorang atasan wajib untuk tidak menggunakan perasaan pada saat memberikan evaluasi kinerja pelaksana.

Setelah dilakukan evaluasi kinerja tersebut diatas, maka pelaksana mendapatkan hasil atau nilai dari evaluasi kinerjanya melalui kriteria total tertimbang, yaitu:

1). Bernilai baik, apabila memiliki nilai antara 90 sampai 100

2). Bernilai sedang, apabila memiliki nilai antara 70 sampai dengan 89, dan

3). Bernilai kurang, apabila memiliki nilai 69 ke bawah.

c. Hasil Evaluasi Kinerja

Dari hasil evaluasi ini atasan langsung pelaksana menyampaikan kepada pimpinan unit organisasi pelaksana yang bersangkutan secara berjenjang. Kemudian hasil evaluasi tersebut disimpan sementara pada unit yang menangani kepegawaian sebagai bahan penilaian oleh pejabat penilai. Setelah melalui 2 (dua) periode hasil evaluasi disampaikan kepada Pejabat Penilai oleh pejabat langsung pelaksana pimpinan unit yang menangani kepegawaian untuk dapat diberikan rekomendasi. Setelah 2 (dua) tahun dievaluasi, maka rekomendasi tersebut dibawa ke sidang rekomendasi yang akan menentukan apakah Pelaksana tersebut naik jabatan dan grade atau turun jabatan dan grade atau tetap pada jabatan dan grade saat ini.

Pejabat Penilai untuk pelaksana terdiri dari:

- 1). Pada kantor pusat yaitu Pejabat eselon II unit yang bersangkutan sebagai pimpinan sidang, pejabat eselon III atasan pelaksana yang bersangkutan, seluruh pejabat eselon III lainnya dalam lingkup eselon II yang bersangkutan dan pejabat eselon III yang membidangi urusan kepegawaian pada masing-masing unit eselon I.
 - 2). Khusus pada Inspektorat Jenderal yaitu sekretaris Inspektorat Jenderal sebagai pimpinan sidang, Pejabat eselon II atasan Pelaksana yang bersangkutan, dan seluruh Pejabat eselon III pada Sekretariat Inspektorat Jenderal.
 - 3). Pada kantor instansi vertikal dan Unit Pelaksana Teknis yang menjadi pimpinan sidang adalah pejabat eselon tertinggi pada kantor tersebut dan pejabat eselon lainnya yang membidangi urusan kepegawaian serta atasan langsung Pelaksana yang bersangkutan.
- d. Sidang Rekomendasi
- Sidang rekomendasi bertujuan untuk memberikan surat rekomendasi pelaksana untuk:
- 1). Kenaikan jabatan dan peringkat atau grade bagi pelaksana yang telah dievaluasi
 - 2). Penurunan jabatan dan peringkat atau grade bagi pelaksana yang telah dievaluasi
 - 3). Pelaksana tetap pada jabatan dan peringkatnya atau grade.

Oleh karena itu Pejabat Penilai mempunyai tugas antara lain melakukan penilaian atas hasil evaluasi yang disampaikan oleh pimpinan unit yang menangani kepegawaian, melakukan

penilaian terhadap Pelaksana yang baru dimutasi antar unit eselon II, dan merekomendasi penetapan jabatan dan peringkat bagi Pelaksana.

Sidang Rekomendasi ini dilaksanakan setelah 2 (dua) tahun dilakukan evaluasi terhadap kinerja Pelaksana. Pada tahap ini merupakan tahap final atas hasil dari penentuan job grading Pelaksana. Sehingga hasil dari sidang rekomendasi ini ditetapkan dalam bentuk Surat Keputusan oleh masing-masing pejabat eselon I.

2. Job Grading untuk Pejabat Struktural
- Job grading pejabat struktural dimulai dari grade 13 hingga 27. Penentuan seorang pejabat ditempatkan dalam suatu grade adalah suatu pemberian atau given berdasarkan jabatan apa yang diembannya saat ini karena reward seseorang menduduki jabatan tersebut. Sehingga yang dinilai bukan pada kualitas personal namun kualitas jabatan yang menjadi tolak ukurnya. Seseorang yang dapat menduduki posisi jabatan tertentu menentukan suatu prestige, karena tunjangan remunerasi pada setiap jabatan berbeda-beda. Seperti Kepala Seksi atau Pejabat eselon IV pada Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan memiliki tunjangan remunerasi sebesar Rp. 6,930,000, sedangkan Kepala Seksi atau Pejabat eselon IV pada Biro Keuangan memiliki tunjangan remunerasi sebesar Rp. 5,240,000. Kalau dilihat dari jabatan dan juga golongan ruang kedua jabatan tersebut sama namun tunjangan mereka berbeda. Hal ini dikarenakan bobot tanggung jawab kepala seksi atau pejabat eselon IV pada Biro Keuangan dinilai lebih besar dibandingkan dengan Kepala

Seksi atau Pejabat eselon IV pada Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan.

Pada job grading untuk Pejabat Struktural tidak diperlukan suatu tahapan seperti halnya penentuan job grading untuk Pelaksana yang dapat naik ataupun turun setelah dievaluasi selama 2 (dua) tahun. Hal ini dikarenakan grade tersebut melekat pada jabatan bukan pada personal orang tersebut. Seorang pejabat struktural secara konsisten selama menduduki jabatan tertentu akan selalu berada di grade sesuai dengan jabatannya. Namun jika pejabat tersebut dimutasi ke jabatan lain maka grade PNS tersebut mengikuti jabatan yang baru. Sedangkan jika pejabat tersebut terkena suatu tindakan hukuman disiplin maka PNS tersebut diberhentikan pada jabatan tersebut sehingga grade dan tunjangannya berubah menyesuaikan pada golongan dan ruangnya.

PENUTUP

Dari uraian diatas antara Job Grading Pelaksana dengan Pejabat Struktural sangat berbeda baik dari cara pemberian grade itu sendiri dan juga konsekuensi terhadap Job Grading itu sendiri. Jika Job Grading pada Pelaksana, seorang PNS untuk ditempatkan pada grade tertentu selain harus memenuhi syarat administrasi juga harus melalui suatu mekanisme tertentu. Sedangkan pada Pejabat Struktural itu penempatannya adalah given sesuai dengan jabatan yang diembannya saat ini. Karena jabatan itulah yang menentukan seorang PNS tersebut berada pada grade tertentu. Sehingga antara pejabat satu dengan pejabat lain yang memiliki level yang sama namun grade mereka belum tentu sama.

Sehingga grade pada Pelaksana itu

bukanlah berdasarkan Job atau Pekerjaan yang diemban oleh PNS tersebut melainkan berdasarkan orang tersebut berprestasi atau tidak berprestasi. Apabila orang tersebut berprestasi maka akan naik gradenya atau sama bila secara administrasi sudah menduduki grade tertinggi. Namun jika orang tersebut tidak berprestasi maka akan turun gradenya. Sedangkan salah satu faktor yang dapat membuat orang tersebut naik dan turun pada suatu grade tertentu adalah penilaian langsung secara subyektif atasan langsung sehingga ada asumsi bahwa yang me-ntukan atau memberikan tunjangan kepada orang tersebut adalah atasan. Padahal gaji atau tunjangan diberikan oleh Negara bukan oleh atasan atau sama dengan privat sektor. Namun bedanya besarnya saja yang berbeda.

Berbeda dengan grade pada Pejabat Struktural dimana telah di ukur sesuai dengan beban kerja yang terdapat pada jabatan tertentu tidak dapat naik ataupun turun seperti halnya pada grade Pelaksana. Kalaupun turun ataupun naik itu adalah orang yang menduduki jabatan namun tidak lagi menduduki jabatan tersebut dan hal tersebut dikarenakan orang tersebut terkena hukuman disiplin atau dipromosikan ke jabatan lain bukan karena orang tersebut berprestasi atau tidak berprestasi.

Perbedaan dalam mekanisme pemberian grade pada Pelaksana dan Pejabat Struktural tersebut menimbulkan ketidakadilan dalam pemberian remunerasi. Walaupun tujuan dari remunerasi sudah sebagian besar terwujud yaitu adanya peningkatan dari segi penghasilan namun keadilan dalam penerapannya belum tersentuh karena indikatornya bukanlah berdasarkan beban kerja atau bobot jabatan yang diembannya. Baik antar Pelaksana, pelaksana dengan Pejabat Struktural maupun antar Pejabat Struktural itu sendiri. Sehingga diperlukan suatu rumusan baru dalam

penerapan remunerasi agar tercipta suatu Pegawai Negeri Sipil yang Profesional dan Sejahtera.

REFERENSI

- Azizy, Ahmad Qodri Abdillah dan Kristiawan, S, Andry, 2007, Change Management dalam Reformasi Birokrasi, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama
- Hartarto, John Suryadi, Kamus Bahasa Indonesia 1998, Indah Surabaya
- Mirza SM, Edisi 398 Januari 2008, Remunerasi Idealnya Mengikuti Grafik General Market, Warta Bea Cukai
- Pass, Crishtopher dan Bryan Lowes. 1997. Kamus Lengkap Ekonomi, Edisi kedua. Jakarta: Penerbit Erlangga

Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Nomor 289/KMK.01/2007 tentang Peringkat Jabatan diLingkungan Departemen Keuangan.

<http://www.rakhmatrobby.com/remunerasi>, diakses pada tanggal 12 April 2011.

http://www.ilo.org/public/english/staffun/docs/job_grading.htm, diakses pada tanggal 12 April 2011.

<http://www.managementfile.com/journal.php?id=225&sub=journal&page=hr>, diakses pada tanggal 12 April 2011.

