

MENYUSUN KOMPENSASI PNS BERBASIS KINERJA

Enceng

Dosen FISIP Universitas Terbuka

dan

Purwaningdyah M.W

Dosen FISIP Universitas Terbuka

purwaningdyah@ut.ac.id

Abstract

The use of performance-based compensation system requires an office improvement. They are system based on workload and responsibilities, and achievements of civil servants. In this regard, it needs to analyze and evaluate every position, and develop the performance measurement and variable aspects of civil servants to get a ranking position besides the performance measurement in every unit.

Key Words: compensation, performance

Abstrak

Penggunaan sistem kompensasi berdasarkan posisi membutuhkan perbaikan administrasi. Sistem ini berdasarkan pada beban kerja dan tanggung jawab, dan prestasi dari PNS. Dalam hal ini, perlu untuk menganalisis dan mengevaluasi setiap posisi, dan mengembangkan pengukuran kinerja dan aspek variabel dari PNS untuk mendapatkan posisi peringkat di samping pengukuran kinerja dalam setiap unit.

Kata Kunci: Kompensasi, kinerja

PENDAHULUAN

Salah satu masalah utama yang dihadapi setiap organisasi adalah penentuan struktur kompensasi yang memuaskan semua pihak, baik bagi pegawai maupun organisasi. Struktur kompensasi sangat berpengaruh terhadap perilaku dan kinerja pegawai. Masalah kompensasi menurut Gomes (2003:129) berkaitan dengan konsistensi internal dan konsistensi eksternal. Konsistensi internal berkaitan dengan konsep kompensasi relatif dalam organisasi. Sementara itu, konsistensi eksternal berkaitan dengan tingkat relatif struktur kompensasi dalam organisasi dibandingkan dengan struktur kompensasi yang berlaku di luar organisasi. Keseimbangan antara konsistensi eksternal dan

internal dianggap penting untuk diperhatikan guna menjamin perasaan puas, dan pegawai tetap termotivasi, serta efektivitas bagi organisasi secara keseluruhan. Samsudin (2006:187) mengemukakan bahwa kompensasi mengandung arti yang lebih luas dari pada upah atau gaji. Upah atau gaji lebih menekankan pada balas jasa yang bersifat finansial, sedangkan kompensasi mencakup pemberian balas jasa, baik secara langsung berupa uang (finansial) maupun tidak langsung berupa penghargaan (nonfinansial).

Pada sisi lain, sistem kompensasi bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) saat ini masih dirasakan belum sesuai dengan yang diharapkan. Pola kompensasinya masih menentukan gaji pokok yang sama bagi PNS berpangkat sama. Pola ini salah satunya

berpatokan pada konvensi ILO Nomor 100 yang menyatakan gaji yang sama dengan pekerjaan sama. Pola ini sejalan pula dengan Pasal 7 ayat 1 UU No 43 Tahun 1999 yang menyatakan setiap Pegawai Negeri berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya. Padahal Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian mengamatkan sistem kompensasi berdasarkan prestasi kerja untuk memacu kinerja pegawai. Dalam pasal 7 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 ditegaskan bahwa gaji merupakan balas jasa atau penghargaan atas hasil kerja seseorang. Setiap Pegawai Negeri berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan pekerjaan dan tanggung jawabnya dan gaji yang diterima oleh Pegawai Negeri harus mampu memacu produktivitas dan menjamin kesejahteraannya. Dalam penjelasan pasal 7 undang-undang tersebut, yang dimaksud gaji yang adil dan layak adalah bahwa gaji Pegawai Negeri harus mampu memenuhi kebutuhan hidup keluarganya sehingga Pegawai Negeri yang bersangkutan dapat memusatkan perhatian, pikiran, dan tenaganya hanya untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya. Gaji Pegawai Negeri yang adil dimaksudkan untuk mencegah kesenjangan kesejahteraan baik antar pegawai negeri maupun antara Pegawai Negeri dengan swasta. Sedangkan yang dimaksudkan dengan gaji yang layak ialah untuk menjamin terpenuhinya kebutuhan pokok dan dapat mendorong produktivitas dan kreativitas Pegawai Negeri.

KOMPENSASI, KINERJA, DAN PENILAIAN

KINERJA

Sistem kompensasi berpotensi sebagai salah satu sarana terpenting dalam membentuk perilaku dan mempengaruhi kinerja. Namun demikian banyak organisasi mengabaikan potensi tersebut dengan satu persepsi bahwa “ kompensasi tidak lebih sekedar a cost yang harus diminimalisasi”. Tanpa disadari beberapa organisasi yang mengabaikan potensi penting dan berpersepsi keliru telah menempatkan sistem tersebut justru sebagai sarana meningkatkan perilaku yang tidak produktif atau counter productive. Akibatnya muncul sejumlah persoalan personal misalnya low employee motivation , poor job performance, high turn over, irresponsible behaviour, dan bahkan employee dishonesty yang diyakini berakar dari sistem kompensasi yang tidak profesional.

Hasibuan (2003:118) mendefinisikan kompensasi sebagai semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi. Hal senada dikemukakan Rivai (2005:357) bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada organisasi. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam kegiatan organisasi pada abad ke-21 ini. Selanjutnya, Hariandja (2002:244) mendefinisikan kompensasi sebagai keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan

pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang berupa gaji, kompensasi, bonus, insentif dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti, dan lain-lain. Pembayaran kompensasi ada yang dikaitkan langsung dengan kinerja seperti upah atau gaji, bonus dan komisi sehingga sering disebut dengan kompensasi langsung, dan ada yang tidak dikaitkan langsung dengan kinerja sebagai upaya meningkatkan ketenangan dan kepuasan kerja pegawai seperti tunjangan-tunjangan.

Dengan demikian, kompensasi pada dasarnya meliputi penghargaan baik berupa finansial maupun nonfinansial. Dalam arti bahwa kompensasi finansial mencakup baik langsung maupun tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri dari pembayaran yang diterima oleh seorang pegawai dalam bentuk upah, gaji, bonus, dan komisi. Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung atau biasanya dinamakan tunjangan, terdiri dari semua penghargaan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung seperti tunjangan hari raya/hari besar, tunjangan cuti, serta berbagai macam asuransi.

Sistem kompensasi harus dirancang dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut adalah:

1. Tingkat kecukupan sebagai imbalan dalam memenuhi kebutuhan dasar (kelayakan);
2. Kewajaran/keadilan
Faktor kewajaran/keadilan yang mempengaruhi sistem kompensasi mencakup tiga dimensi, yaitu
 - a. Dimensi internal. Kewajaran/ keadilan internal berarti setiap jabatan/posisi dan pekerjaan individu dihargai oleh organisasi dengan perbandingan yang rasional, dari yang terendah sampai

dengan yang tertinggi;

- b. Dimensi eksternal. Kewajaran/keadilan eksternal berarti kompensasi dilakukan dengan memperhatikan nilai pasar pegawai di luar organisasi, yang mampu bersaing dengan kompensasi yang diberikan oleh organisasi lain yang sejenis; dan
 - c. Dimensi individual. Kewajaran/keadilan individual berarti setiap individu pegawai merasakan kompensasinya wajar dibandingkan dengan pegawai yang lain dalam pekerjaan yang memiliki kesamaan.
3. Perbedaan posisi/jabatan, yang berarti perbedaan kewajiban dan tanggung jawab dalam keikutsertaan mewujudkan tujuan organisasi.

Suatu sistem kompensasi yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan anggota organisasi yang memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara, dan mempekerjakan sejumlah pegawai yang dengan berbagai sikap serta perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi. Bagi organisasi, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan pegawainya. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja pegawai, bahkan dapat menyebabkan pegawai yang potensial keluar dari organisasi.

Pemberian kompensasi menurut Hasibuan (2005 : 121) memiliki tujuan sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas pegawai, dan disiplin. Sementara itu, Samsudin (2006:188) mengemukakan bahwa tujuan pemberian kompensasi adalah pemenuhan kebutuhan

ekonomi, meningkatkan produktivitas kerja, pencapaian tujuan organisasi, dan penciptaan keseimbangan dan keahlian. Tujuan-tujuan kompensasi tersebut akan memandu desain sistem kompensasi seperti kebijakan kompensasi (misalnya, kompensasi untuk kinerja) dan elemen-elemen dari sistem kompensasi (yakni merit dan/atau insentif); dan menjadi standar terhadapnya keberhasilan sistem kompensasi dievaluasi.

Salah satu agenda reformasi pe-layanan publik (public service reform) adalah memperbaiki kompensasi Pegawai Negeri Sipil. Meskipun setiap tahunnya kompensasi PNS mengalami kenaikan antara 15 - 20%, pemerintah belum memiliki peraturan yang mengaitkan antara beban kerja dan kompensasi. Dengan kata lain, pemerintah belum mengembangkan strategi manajemen kinerja untuk menciptakan PNS yang produktif. Oleh karenanya, kebijakan kenaikan gaji selama ini belum efektif menciptakan iklim yang kondusif bagi produktivitas PNS. Mereka yang berkinerja baik, biasa - biasa saja maupun yang berkinerja buruk diberikan imbalan yang relatif sama. Dengan sistem kompensasi semacam ini dalam jangka panjang dapat berdampak negatif terhadap semangat, etos, dan disiplin kerja PNS yang memiliki produktivitas dan disiplin yang tinggi. Permasalahan ini menunjukkan urgensi mengaitkan kompensasi dengan pencapaian kinerja PNS. Salah satu solusi untuk mengatasi permasalahan tersebut adalah dengan menerapkan kompensasi berbasis kinerja. Kompensasi berbasis kinerja merupakan kompensasi yang diberikan pemerintah atas perilaku dan prestasi kerja kepada PNS di Indonesia. Kompensasi berbasis kinerja ini diharapkan dapat mendukung upaya menciptakan sosok PNS yang profesional, kompeten, dan bebas kolusi, korupsi dan nepotisme. Sistem kompensasi PNS berbasis

kinerja, artinya bahwa kompensasi PNS akan meningkat sesuai dengan kualitas dan kuantitas kerjanya. Begitu pun sebaliknya, bila kerjanya tidak sesuai harapan rakyat dan memenuhi target yang dibebankan, maka gajinya disesuaikan dengan kerjanya. Kinerja menurut Suyadi Prawirosentono (dalam Joko Widodo, 2005), merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok dalam sebuah organisasi, sesuai wewenang dan tanggung jawabnya demi mencapai tujuan secara legal, taat hukum, dan sesuai moral-etika. Hakikat kinerja PNS berkaitan dengan tanggung jawab individu atau organisasi, dalam menjalankan apa yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya, demi mencapai tujuan dan harapan pemerintah dalam melayani rakyat. Rakyat masih membutuhkan pelayanan PNS yang bekerja secara jujur, komitmen, dan profesional. Kinerja dapat pula diartikan sebagai hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Dan apabila dikaitkan dengan performance sebagai kata benda (noun), maka pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. (Rivai & Basri, 2004: 14-16). Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001:82) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, yaitu: kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi.

Dengan demikian, kinerja adalah

suatu prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya, sesuai dengan standar kriteria yang ditetapkan dalam pekerjaan itu. Prestasi yang dicapai ini akan menghasilkan suatu kepuasan kerja yang nantinya akan berpengaruh pada tingkat kompensasi. Suatu kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan. Kinerja individu sendiri dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Dalam hal ini dibutuhkan suatu evaluasi, yang kemudian dikenal dengan penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang paling umum digunakan. Penilaian kinerja menitikberatkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran sejauh mana kerja dari orang atau sekelompok orang dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan yang ada. Penilaian kinerja merupakan suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang pegawai dan apakah ia bisa bekerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga pegawai, organisasi, dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat (Schuler & Jackson, 1996:3)

Salah satu ciri penting dari PNS adalah penyelenggaraan pelayanan publik. PNS dianggap dapat bekerja efektif jika warga negara yang dilayani puas dengan layanan yang disediakan, namun demikian, seiring dengan modernisasi administrasi publik kinerja PNS sudah seharusnya mempertimbangkan

aspek efisiensi, apalagi mereka bekerja dengan dukungan anggaran publik yang berasal dari pajak yang diberikan warga negara. Dengan demikian, kinerja PNS perlu mendapatkan perhatian dan pengelolaan yang serius dalam penyelenggaraan administrasi publik

PENENTUAN KOMPENSASI.

Pangkal dari buruknya kinerja PNS Indonesia antara lain karena sistem penilaian dan kompensasi kinerja PNS. Sistem kompensasi tidak memberikan insentif PNS untuk berkinerja sebaik mungkin, karena besarnya kompensasi yang mereka terima tidak berhubungan dengan kinerja mereka.

Sebagian besar PNS yang termasuk kelompok pegawai yang malas akan sangat menikmati sistem kompensasi yang tidak berhubungan dengan kinerja. Berkaitan dengan besaran kompensasi, pada dasarnya ditentukan oleh; (1). harga/nilai pekerjaan, (2). sistem kompensasi yang diterapkan, dan (3). faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi.

1. Harga/ Nilai Pekerjaan

Penilaian harga suatu jenis pekerjaan merupakan tindakan pertama yang dilakukan dalam menentukan besarnya kompensasi yang akan diberikan kepada pegawai. Penilaian harga pekerjaan dapat dilakukan dengan dua cara, sebagai berikut:

- a. Melakukan analisis jabatan/pekerjaan
Berdasarkan analisis jabatan akan didapat informasi yang berkaitan dengan: (1) Jenis keahlian yang dibutuhkan, (2) Tingkat kompleksitas pekerjaan, (3) Resiko pekerjaan, dan (4) Perilaku/kepribadian yang dituntut

oleh pekerjaan tersebut. Dari informasi tersebut kemudian ditentukan harga pekerjaan.

- b. Melakukan survei “harga” pekerjaan sejenis pada organisasi lain.

Harga pekerjaan pada beberapa organisasi dapat dijadikan sebagai patokan dalam menentukan harga pekerjaan sekaligus sebagai ukuran kelayakan kompensasi. Jika harga pekerjaan yang diberikan lebih rendah dari organisasi lain, maka kecil kemungkinan organisasi tersebut mampu menarik atau mempertahankan pegawai yang qualified. Sebaliknya, bila harga pekerjaan tersebut lebih tinggi dari organisasi lainnya, maka organisasi tersebut akan lebih mudah menarik dan mempertahankan pegawai yang qualified.

2. Sistem kompensasi

Beberapa sistem kompensasi yang biasa digunakan adalah sistem prestasi, sistem waktu, sistem kontrak/borongan.

a. Sistem Prestasi

Kompensasi menurut prestasi kerja sering juga disebut dengan kompensasi sistem hasil. Kompensasi dengan cara ini mengaitkan secara langsung antara besarnya kompensasi dengan prestasi kerja yang ditunjukkan oleh pegawai yang bersangkutan. Sedikit banyaknya kompensasi tersebut tergantung pada sedikit banyaknya hasil yang dicapai pegawai dalam waktu tertentu.

b. Sistem Waktu

Besarnya kompensasi dihitung berdasarkan standar waktu seperti Jam, Hari, Minggu, Bulan. Besarnya kompensasi ditentukan oleh lamanya pegawai melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Umumnya

cara ini digunakan bila ada kesulitan dalam menerapkan cara kompensasi berdasarkan prestasi.

Kelemahan dari sistem waktu adalah:

- 1) Mengakibatkan mengendornya semangat pegawai yang produktifitasnya tinggi (di atas rata-rata).
- 2) Tidak membedakan usia, pengalaman, dan kemampuan pegawai.
- 3) Membutuhkan pengawasan yang ketat agar pegawai sungguh-sungguh bekerja.
- 4) Kurang mengakui adanya prestasi kerja pegawai.

Sedangkan kelebihan sistem waktu adalah:

- 1) Dapat mencegah hal-hal yang kurang diinginkan seperti pilih kasih, diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat.
- 2) Menjamin kepastian penerimaan kompensasi secara periodik.
- 3) Tidak memandang rendah pegawai yang cukup lanjut usia.

c. Sistem kontrak/ borongan

Penetapan besarnya kompensasi dengan sistem kontrak/borongan didasarkan atas kuantitas, kualitas dan lamanya penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan kontrak perjanjian. Untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan, maka dalam kontrak juga dicantumkan ketentuan mengenai “konsekuensi” bila pekerjaan yang dihasilkan tidak sesuai dengan perjanjian baik secara kuantitas, kualitas maupun lamanya penyelesaian pekerjaan. Sistem ini biasanya digunakan untuk jenis pekerjaan yang dianggap merugikan bila dikerjakan oleh pegawai tetap dan /atau jenis pekerjaan yang tidak mampu

- dikerjakan oleh pegawai tetap.
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi
Dalam pemberian kompensasi, terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhinya. Secara garis besar faktor-faktor tersebut terbagi tiga, yaitu
 - a. Faktor intern organisasi,
Contoh faktor intern organisasi yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah dana organisasi, dan serikat pekerja.; dan faktor ekstern pegawai organisasi.
 - b. Faktor Pribadi Pegawai
Contoh faktor pribadi pegawai yang mempengaruhi besarnya pemberian kompensasi adalah produktifitas kerja, posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman serta jenis dan sifat pekerjaan
 - 1) Produktifitas kerja
Produktifitas kerja dipengaruhi oleh prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi. Pengaruh ini memungkinkan pegawai pada posisi dan jabatan yang sama mendapatkan kompensasi yang berbeda. Pemberian kompensasi ini dimaksud untuk meningkatkan produktifitas kerja pegawai.
 - 2) Posisi dan Jabatan
Posisi dan jabatan berbeda berimplikasi pada perbedaan besarnya kompensasi. Posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi menunjukkan keberadaan dan tanggung jawabnya dalam hierarki organisasi. Semakin tinggi posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi, semakin besar tang-

gungjawabnya, maka semakin tinggi pula kompensasi yang diterimanya. Hal tersebut berlaku sebaliknya.

- 3) Pendidikan dan Pengalaman
Selain posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi. Pegawai yang lebih berpengalaman dan berpendidikan lebih tinggi akan mendapat kompensasi yang lebih besar dari pegawai yang kurang pengalaman dan/ atau lebih rendah tingkat pendidikannya. Pertimbangan faktor ini merupakan wujud penghargaan organisasi pada keprofesionalan seseorang. Pertimbangan ini juga dapat memacu pegawai untuk meningkatkan pengetahuannya.
- 4) Jenis dan Sifat Pekerjaan
Besarnya kompensasi pegawai yang bekerja di lapangan berbeda dengan pekerjaan yang bekerja dalam ruangan, demikian juga kompensasi untuk pekerjaan klerikal akan berbeda dengan pekerjaan adminstratif. Begitu pula halnya dengan pekerjaan manajemen berbeda dengan pekerjaan teknis. Pemberian kompensasi yang berbeda ini selain karena pertimbangan profesionalisme pegawai juga karena besarnya resiko dan tanggung jawab yang dipikul oleh pegawai yang bersangkutan. Sebagai contoh, pegawai yang bertugas di lapangan biasanya mendapatkan kompensasi antara 2 – 3 kali lipat dari pekerjaan di dalam ruangan/kantor. Besarnya

kompensasi sejalan dengan besarnya resiko dan tanggung jawab yang di-pikulnya.

c. Faktor Ekstern

Contoh faktor ekstern pegawai dan organisasi yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah sebagai berikut:

1) Penawaran dan permintaan kerja

Mengacu pada hukum ekonomi pasar bebas, kondisi dimana penawaran (supply) pegawai lebih dari permintaan (demand) akan menyebabkan rendahnya kompensasi yang diberikan. Sebaliknya, bila kondisi pasar kerja menunjukkan besarnya jumlah permintaan pegawai sementara penawaran hanya sedikit, maka kompensasi yang diberikan akan besar. Besarnya nilai kompensasi yang ditawarkan suatu organisasi merupakan daya tarik calon pegawai untuk memasuki organisasi tersebut. Namun dalam keadaan dimana jumlah pegawai lebih besar dari lapangan kerja yang tersedia, besarnya kompensasi sedikit banyak menjadi terabaikan.

2) Biaya hidup

Besarnya kompensasi harus disesuaikan dengan besarnya biaya hidup (cost of living). Yang dimaksud biaya hidup disini adalah biaya hidup minimal. Paling tidak kompensasi yang diberikan harus sama dengan atau di atas biaya hidup minimal. Jika kompensasi yang diberikan lebih rendah dari biaya hidup minimal, maka yang terjadi adalah proses pemiskinan bangsa.

3) Kebijakan Pemerintah

Dalam kaitannya dengan kompensasi, pemerintah mengeluarkan peraturan pemerintah tentang pedoman pemberian kompensasi.

4) Kondisi Perekonomian Nasional

Kompensasi yang diterima oleh pegawai di negara-negara maju jauh lebih besar dari yang diterima negara-negara berkembang dan/ atau negara miskin. Besarnya rata-rata kompensasi yang diberikan oleh organisasi-organisasi dalam suatu negara mencerminkan kondisi perekonomian negara tersebut dan penghargaan negara terhadap sumber daya manusianya.

Selain hal-hal tersebut di atas, dalam pemberian kompensasi perlu dipertimbangkan unsur keadilan dan kelayakan. Dalam pemberian kompensasi, penting sekali diperhatikan masalah keadilan tersebut. Keadilan bukan berarti sama rata sama rata tanpa pandang bulu, tetapi harus terkait adanya hubungan antara pengorbanan (input) dengan output. Semakin tinggi pengorbanan, semakin tinggi penghasilan yang diharapkan, sehingga oleh karenanya yang harus dinilai adalah pengorbanan (input) yang diperlukan suatu jabatan. Input dalam satu jabatan ditunjukan dari persyaratan-persyaratan (spesifikasi) yang harus dipenuhi oleh orang yang memangku jabatan tersebut. Oleh karena itu semakin tinggi pula penghasilan (output) yang diharapkan. Output ini ditunjukkan dari kompensasi yang diterima para pegawai yang bersangkutan, dimana didalamnya tercantum rasa keadilan yang sangat diperhatikan oleh setiap pegawai penerima kompensasi tersebut. Bila tuntutan

keadilan seperti ini telah terpenuhi ini berarti organisasi telah memiliki internal consistency dalam sistem kompen-sasinya. Di samping masalah keadilan dalam pemberian kompensasi perlu diperhatikan pula masalah kelayakan. Pengertian layak ini berkaitan dengan standar hidup seperti kebutuhan pokok minuman atau kompensasi minimum sesuai dengan ketentuan pemerintah. Kelayakan juga dapat dilihat dengan cara membandingkan kompensasi di organisasi lain. Bila kelayakan ini sudah tercapai, maka organisasi sudah mencapai apa yang disebut external consistency (Konsistensi Eksternal). Apabila upaya di dalam organisasi yang bersangkutan lebih rendah dari organisasi-organisasi lain, maka hal ini dapat mengakibatkan kesulitan bagi organisasi untuk memperoleh pegawai. Oleh karena itu untuk memenuhi kedua konsistensi tersebut (internal dan eksternal) perlu digunakan suatu evaluasi pekerjaan.

Rivai (2005:376) mengemukakan bahwa salah satu aspek yang sangat penting dalam penentuan kompensasi adalah jumlah kompensasi yang diterima pegawai harus memiliki internal equity dan external equity. Internal equity adalah jumlah yang diperoleh dipersepsi sesuai dengan input yang diberikan dibandingkan dengan pekerjaan yang sama dalam organisasi. External equity merupakan jumlah yang diterima dipersepsi sesuai dengan pekerjaan yang sejenis di luar organisasi. Oleh karena itu, untuk mengusahakan adanya equity, penentuan kompensasi oleh organisasi dilakukan dengan cara:

1. Menganalisis jabatan/tugas/pekerjaan. Analisis jabatan/tugas/pekerjaan merupakan kegiatan untuk mencari informasi tentang tugas-tugas yang dilakukan, dan persyaratan yang diperlukan dalam

melaksanakan tugas sehingga dapat menjelaskan uraian tugas, spesifikasi tugas, dan standar kinerja. Analisis jabatan/tugas/pekerjaan perlu dilakukan agar dapat mendesain organisasi dan menetapkan uraian jabatan/tugas/pekerjaan, spesifikasi jabatan/tugas/pekerjaan, dan evaluasi jabatan/tugas/pekerjaan. Analisis jabatan/tugas/pekerjaan berkaitan dengan menganalisis dan mendesain pekerjaan yang harus dikerjakan, cara mengerjakannya, dan alasan pekerjaan itu harus dikerjakan. Dengan demikian, analisis jabatan/ tugas/ pekerjaan tersebut akan menghasilkan suatu daftar uraian jabatan/tugas/pekerjaan, pernyataan tertulis mengenai kewajiban-kewajiban pegawai dan bisa juga mencakup standar kualifikasi, yang merinci pendidikan dan pengalaman minimal yang diperlukan bagi seorang pegawai untuk melaksanakan kewajiban-kewajiban dari kedudukannya secara memuaskan. Langkah-langkah dalam analisis pekerjaan meliputi:

- a. Penentuan tugas-tugas utama, kegiatan-kegiatan, perilaku-perilaku, atau kewajiban-kewajiban yang akan dilaksanakan dalam pekerjaan.
 - b. Penetapan pengetahuan (knowledge), kemampuan-kemampuan (abilities), kecakapan-kecakapan (skills), dan beberapa karakteristik lainnya (faktor-faktor kepribadian, sikap, ketangkasan, atau karakteristik fisik dan mental yang diperlukan bagi pekerjaan) yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas-tugas. Kegiatan analisis jabatan/tugas/pekerjaan merupakan landasan untuk mengevaluasi jabatan.
2. Mengevaluasi jabatan/tugas/pekerjaan. Evaluasi jabatan/tugas/pekerjaan merupakan proses sistematis untuk

menentukan nilai relatif dari suatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan lain. Proses tersebut adalah untuk mengusahakan tercapainya internal equity dalam jabatan/tugas/pekerjaan sebagai unsur yang sangat penting dalam penentuan tingkat kompensasi. Evaluasi jabatan/tugas/pekerjaan secara umum dilakukan dengan mempertimbangkan isi pekerjaan atau faktor-faktor seperti tanggung jawab, keterampilan atau kemampuan, tingkat usaha yang dilakukan dalam pekerjaan, dan lingkungan kerja. Dalam melakukan evaluasi jabatan/tugas/pekerjaan, terdapat beberapa metode yang dapat digunakan, yaitu:

- a. Metode pemeringkatan (job ranking);
 Pada metode ini, tingkat kepentingan dari suatu pekerjaan dibandingkan dengan cara mempelajari informasi analisis jabatan, yaitu job description, job specification, dan job performance standard. Kemudian secara subjektif dilakukan pengurutan pekerjaan menurut tingkat kepentingannya. Dalam metode ini, suatu jabatan dibandingkan dengan jabatan lain pada organisasi lain sehingga terdapat urutan, peringkat atau ranking dari jabatan yang paling ringan sampai ke jabatan yang paling berat ataupun sebaliknya. Contoh penilaian jabatan yang menggunakan metode job ranking dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1. Ilustrasi Penerapan Metode Peringkat (Ranking Method)

Urutan Peringkat (Ranking)	Bagian Administrasi	Bagian Teknik
1	Sekretaris	Supervisor Mekanik
2	Arsiparis	Mekanik Senior
3	Juru Ketik	Mekanik Yunior
4	Petugas	Pembantu Mekanik

Keunggulan metode job ranking atau metode peringkat adalah sederhana dan dapat dilakukan secara cepat serta biayanya murah. Sedangkan ke-lemahannya adalah tidak ada pedoman/standar untuk menetapkan ranking; ranking bersifat subjektif, kerap kali terjadi bahwa yang dinilai adalah orang bukan jabatannya dan argumentasi yang mendasari pilihan ranking atau peringkat sangat dangkal; sulit dilaksanakan apabila jumlah dan variasi jabatan banyak.

- b. Metode pengelompokan (job grading);
 Dalam metode ini, jabatan-jabatan dikelompokkan menjadi kelas tertentu berdasarkan kesesuaian uraian jabatan dengan berpedoman kepada karakteristik yang telah ditentukan untuk setiap kelas jabatan. Klasifikasi tersebut disusun berdasarkan derajat kepentingan sehingga setiap kelas jabatan menggambarkan tingkatan tugas, tanggung jawab, dan persyaratan jabatan. Semakin penting suatu jabatan akan semakin tinggi pula kelasnya. Contoh penilaian jabatan berdasarkan metode klasifikasi terdapat pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Ilustrasi Penerapan Metode Klasifikasi (Classification Method)

Klasifikasi (Grade)	Kriteria	Jabatan
1	Tugas jabatan berciri rutin, tidak ada alternatif dalam pengambilan keputusan, terus menerus diawasi secara ketat	Pembantu Mekanik; Petugas Ekspedisi; Juru Ketik
2	Mengikuti prosedur namun masih berkesempatan memilih di antara 2-3 alternatif keputusan dan pengawasan agak ketat.	Mekanik Junior; Mekanik Senior; Arsiparis
3	Instruksi diberikan secara periodik, berkesempatan memilih 4 alternatif keputusan sehingga cukup leluasa dalam pengambilan keputusan, pengawasan tidak ketat.	Supervisor Mekanik; Sekretaris

Metode ini memiliki keunggulan, yaitu sederhana; mudah dipahami dan dilaksanakan; dan hasilnya cukup memadai. Sedangkan kelemahan metode ini adalah butuh ketelitian dalam menentukan klasifikasi jabatan; tidak ada nilai absolut untuk penetapan nilai jabatan; satu jabatan dapat tergolong dalam dua kelas jabatan atau lebih; sukar dilaksanakan jika jumlah jabatannya banyak dan bervariasi; sulit mencari penilai-penilai yang mengenali semua jabatan yang akan dinilainya sekaligus secara baik; relatif sukar merumuskan kalimat untuk setiap kelasnya.

c. Metode perbandingan faktor (factors comparison method);

Dalam metode ini, setiap jabatan dibandingkan dan dinilai berdasarkan faktor-faktor kritisnya. Faktor kritis adalah faktor-faktor yang secara umum ditemukan pada sebagian besar atau

apabila mungkin juga pada semua jabatan yang hendak dinilai. Dengan dipilih dan digunakannya faktor-faktor kritis jabatan untuk membandingkan antara satu jabatan terhadap jabatan lainnya, maka akan diperoleh keadilan dalam melihat perbedaan relatif derajat kepentingan dari setiap faktor kritis bagi setiap jabatan. Dalam penerapannya metode ini membutuhkan lima tahap pelaksanaan, yaitu

- 1) Menetapkan faktor-faktor kritis yang secara umum terdapat dalam setiap jabatan. Faktor-faktor kritis tersebut, bisa berupa pendidikan, pelatihan, pengalaman, tanggung jawab, lingkungan kerja dan persyaratan jabatan.
- 2) Menentukan jabatan-jabatan kunci yakni jabatan-jabatan umum yang ada pada setiap bidang, divisi atau unit kerja dalam organisasi dan juga pada organisasi lain.
- 3) Membandingkan setiap jabatan kunci. Hal tersebut dilakukan terhadap setiap faktor kritis jabatan berdasarkan nilai atau jabatannya.
- 4) Memberikan "harga" untuk setiap faktor kritis. Dari pengalokasian imbalan setiap jabatan kunci tersebut, dapat ditentukan harga dari setiap faktor (sudah berbentuk dalam satuan mata uang) berdasarkan derajat kepentingannya.
- 5) Mengevaluasi jabatan-jabatan lain dengan menggunakan jabatan-jabatan kunci sebagai dasar pembandingnya. Dengan demikian, jabatan-jabatan lain tersebut akan dapat diketahui harganya berdasarkan penjumlahan nilai atau harga dari setiap faktor kritisnya.

Contoh penerapan factors comparison

method dapat dilihat pada Tabel 3.3. berikut.

Tabel 3. Ilustrasi Penerapan Metode Perbandingan Faktor (Factors Comparison Method)

Peringkat Jabatan Kunci untuk Setiap Faktor Kritisnya

Peringkat (Ranking)	Pendidikan	Usaha Mental	Tanggung Jawab	Besaran Gaji (RP)
1	C	B	D	C=850.000
2	A	E	C	B=800.000
3	B	D	B	D=725.000
4	E	C	E	E=700.000
5	D	A	A	A=675.000

Peringkat (Ranking)	Pendidikan	Usaha Mental	Tanggung Jawab
1	C=400.000	B=300.000	D=275.000
2	A=350.000	E=275.000	C=225.000
3	B=300.000	D=250.000	B=200.000
4	E=250.000	C=225.000	E=175.000
5	D=200.000	A=175.000	A=150.000

Keunggulan metode perbandingan faktor (factors comparison method) adalah perbandingan antarjabatan berbentuk angka, skala yang disusun disesuaikan dengan kemampuan organisasi, mudah untuk menilai jabatan-jabatan lainnya, skala berbentuk satuan mata uang (rupiah, dolar, euro), sehingga tidak perlu dibuat konversinya lagi (bisa langsung diterapkan). Sedangkan kelemahannya, apabila terjadi ketidakadilan dalam pemberian gaji di antara jabatan kunci yang menjadi patokan dalam penilaian jabatan, maka ketidakadilan tersebut akan tercermin pula pada jabatan-jabatan lainnya, perubahan tugas pada

jabatan kunci mudah mempengaruhi skala gaji, penyusunan skala cukup sulit dan cukup sulit pula menjelaskannya kepada para pegawai, membutuhkan banyak waktu dan pekerjaan yang sangat rinci.

- d. Metode penentuan poin (point system). Setelah berhasil menetapkan peringkat dan harga dari setiap faktor kritis jabatan, selanjutnya data tersebut difungsikan sebagai pedoman untuk menilai jabatan-jabatan lainnya dalam organisasi tersebut. Dalam pelaksanaan penilaian jabatan dengan menggunakan metode angka ini terdapat enam langkah, yaitu pertama menentukan faktor kritis dan sub-faktornya. Kedua, menentukan bobot faktor. Bobot faktor jabatan ditentukan berdasarkan kepentingan setiap faktor kritis berikut subfaktornya agar tujuan organisasi dan keadilan dalam pemberian balas jasa dapat tercapai. Ketiga, menentukan derajat atau taraf faktor dan subfaktor jabatan. Setiap faktor dan subfaktor jabatan ditetapkan bobotnya dalam totalitas bobot faktor sebesar 100%, demikian pula halnya dengan derajat atau taraf dari setiap faktor dan subfaktor jabatannya juga harus diberi batasan pengertian atau definisi yang jelas. Keempat, memberikan nilai atau angka dari setiap subfaktor jabatan. Kelima, menentukan nilai relatif dari setiap jabatan dengan cara menghadapkan data uraian jabatan yang diperoleh melalui kegiatan analisis jabatan dengan batasan faktor serta subfaktor jabatan berikut bobot dan nilai yang difungsikan sebagai pedoman penilaian jabatan. Keenam, setiap taraf atau nilai dari setiap subfaktor jabatan

dijumlahkan untuk mendapatkan total nilai untuk jabatan tersebut dalam bentuk nilai jabatan atau job value. Untuk menimbang berat ringannya suatu jabatan terdapat empat faktor umum penilaian jabatan, yaitu sebagai berikut.

1. Faktor skill, berkaitan dengan kemampuan, keahlian atau kompetensi yang dituntut suatu jabatan, antara lain dapat diwakili oleh subfaktor pendidikan, pelatihan, dan pengalaman.
2. Faktor effort, berkaitan dengan segenap usaha yang harus dikerahkan oleh pemegang jabatan menjalankan tugas-tugas jabatannya, dapat diwakili oleh usaha mental dan usaha fisik.
3. Faktor responsibility, berkaitan dengan berbagai tanggung jawab jabatan, terhadap data, orang, dan benda.
4. Faktor working conditions, ber-

kaitan dengan kondisi lingkungan kerja jabatan termasuk ke dalam faktor ini adalah aspek waktu kerja, tempat kerja, kesehatan lingkungan kerja, kemungkinan kecelakaan dan risiko kerja.

Contoh skala penilaian berdasarkan metode angka atau point methods ini dapat dilihat pada Tabel 3.4. berikut.

Tabel 4

Pedoman Penilaian Jabatan Berdasarkan Metode Angka atau Point Method

Keunggulan metode angka atau point methods adalah rumusan mengenai setiap taraf atau derajat faktor dan subfaktor jabatan lebih reliable atau lebih dapat dipercaya; pendataan nilai antarjabatan berbentuk angka sehingga mudah dibuat klasifikasi jabatannya; sulit untuk dimanipulasi; lebih teliti dan konsisten. cukup mudah dipahami oleh pegawai. Sedangkan kelemahannya adalah agak sulit menetapkan faktor, subfaktor, dan

rumusan definisi dari derajat atau taraf setiap faktor serta subfaktor jabatan; agak sulit untuk menimbang bobot nilai dari setiap faktor dan subfaktor jabatan; pelaksanaannya memerlukan

Faktor dan Subfaktor Penilaian Jabatan	Bobot (%)	Taraf/ Derajat					
		I	II	III	IV	V	
<i>Skill</i>	(37%)	15	15	30	45	60	75
Pendidikan Formal	15	12	12	24	36	48	60
Pelatihan Minimal	12	10	10	20	30	40	50
Pengalaman Minimal	10						
<i>Effort</i>	(19%)						
Usaha Mental	10	10	10	20	30	40	50
Usaha Fisik	9	9	9	18	27	36	45
<i>Responsibility</i>	(34%)						
Tanggung Jawab Kerja Sama	10	10	10	20	30	40	50
Tanggung Jawab. Adm/ Keuangan/ Persediaan	9	9	9	18	27	36	45
Tanggung Jawab Alat/Mesin Kerja	9	9	9	18	27	36	45
Tanggung Jawab Pengawasan	6	6	6	12	18	24	30
<i>Working Condition</i>	(10%)						
Lingkungan Kerja	10	10	10	20	30	40	

banyak waktu; memerlukan banyak pekerjaan yang rinci.

3. Melakukan survei kompensasi. Survei kompensasi merupakan kegiatan untuk mengetahui tingkat kompensasi yang berlaku secara umum dalam organisasi sejenis yang mempunyai pekerjaan/tugas/jabatan yang sama. Hal ini dilakukan untuk mengusahakan keadilan eksternal sebagai salah satu faktor penting dalam perencanaan dan penentuan kompensasi. Survei dapat dilakukan dengan berbagai macam cara seperti mendatangi organisasi-organisasi untuk mendapatkan informasi mengenai tingkat kompensasi yang berlaku, membuat kuesioner secara formal, dan lain-lain. Apabila penilaian jabatan (*job evaluation*) berperan penting dalam menentukan keadilan internal (*internal equity*) maka survei penghasilan atau *salary survey* diperlukan untuk mendapatkan keadilan eksternal (*external equity*) dalam memberikan penghasilan pegawai. Kemudian, untuk menetapkan kompensasi yang layak dalam arti wajar/adil yang bersifat kompetitif, perlu dilakukan survei atau penelitian mengenai besaran kompensasi yang diberlakukan di lingkungan organisasi lain sebagai bahan perbandingan. Dengan mempergunakan bahan atau informasi tersebut dapat ditetapkan besaran kompensasi yang diprediksi mampu memberikan kepuasan bagi pegawai, sesuai dengan jenjang dari jabatan atau pekerjaannya yang berbeda antara yang satu dengan yang lain.
4. Menentukan tingkat kompensasi. Penentuan kompensasi didasarkan pada hasil evaluasi jabatan yang dikompilasi dengan survei kompensasi. Hal terpenting dalam penentuan kompensasi, adalah pemenuhan tingkat kelayakan yang

ditetapkan oleh pemerintah (Wungu dan Brotoharsojo, 2003).

Keputusan akhir berupa besaran kompensasi untuk setiap pegawai ditetapkan berdasarkan rentang antara dua jabatan, yaitu dari yang terendah sampai yang tertinggi. Antar jabatan atau pekerjaan yang jenjangnya paling bawah dengan pekerjaan atau jabatan setingkat di atasnya, sebagai satu rentang dapat ditetapkan secara bervariasi. Namun, variasi itu tidak lebih rendah dari kompensasi untuk jabatan terendah tersebut, dan tidak pula lebih besar/tinggi dari kompensasi tertinggi untuk jabatan pada rentang tersebut.

PENUTUP

Penerapan sistem kompensasi berbasis kinerja akan membawa implikasi perubahan penilaian kinerja, sehingga memerlukan penyempurnaan penilaian kinerja untuk dapat mendukung pelaksanaan sistem kompensasi berbasis kinerja. Dengan demikian, sistem kompensasi akan efektif kalau dilaksanakan dengan manajemen kepegawaian yang berorientasi kepada kinerja dan kejelasan tentang tugas, tanggung jawab dan target yang harus dicapai.

Penyusunan kompensasi berbasis kinerja akan dapat dihasilkan melalui kegiatan evaluasi jabatan. Oleh karena itu perlu diawali dengan kegiatan penyusunan informasi jabatan atau analisis jabatan terlebih dahulu. Penerapan sistem kompensasi berbasis kinerja diharapkan dapat meningkatkan penghasilan pegawai. Namun demikian, tentunya harus diikuti dengan peningkatan kinerja, dalam arti bahwa kompensasi pegawai merupakan hak yang diiringi kewajiban peningkatan tanggung jawab pekerjaan yang mengacu pada produktivitas pegawai.

REFERENSI

- Hariandja, Marihot Tua Efendi. (2002), Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai, Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Rivai, Veithzal. (2005), Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Samsudin, Sadili. (2006), Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Pustaka Setia.
- Schuller, Randal. S. dan Jackson, Susan E. (1996), Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Erlangga.

Undang-Undang No. 8 Tahun 1974, Tentang Pokok-pokok Kepegawaian, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55.

Undang-Undang No. 43 Tahun 1999, Tentang Perubahan Atas Undang-Undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169.



(Footnotes)

¹ Penulis adalah Staf Pengajar pada FISIP Universitas Terbuka