

# **SISTEM REMUNERASI BERBASIS KINERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DI KECAMATAN SUKMAJAYA KOTA DEPOK PROVINSI JAWA BARAT**

**Siti Zulaika**

Fakultas Politik Pemerintahan IPDN

Pos-el: siti\_zulaika50@yahoo. Com

## ***Abstract***

*The low performance of employees of one of them due to poor compensation. The fix, the system is given additional remuneration other than salary income of employees (TPP). This study aims to determine: the remuneration system in the District Sukmajaya; whether the application of the remuneration can improve employee performance; and additional problems encountered in the implementation of the remuneration. The study design is qualitative descriptive, with a saturated sample because researchers wanted to gain a holistic overview and detailed to answer these research objectives. The results of the study and discussion of remuneration in the form of salaries and TPP. The amount of TPP is based on the results of the analysis of the measured positions of responsible work. TPP is given based on the discipline and the measured performance of the task implementation report every week to the direct superior. But in reality the presence of an employee is unable to detect because the tools used are conventional and do not report on the implementation tasks carried out according to the rules. Conclusion: Remuneration in the form of salaries and the TPP is not feasible and is not fair; Remuneration can motivate and improve employee performance, but not optimal due to poor application of the rules; and presence are still using conventional tools. Recommendation: that TPP minimum of salary, implementation of rules as the basis for the TPP, and soon realized the purchase of equipment Presence automatically.*

**Keywords:** remuneration, employee performance

## **PENDAHULUAN**

Sumber Daya Aparatur Pemerintah Indonesia masih dipandang buruk oleh banyak kalangan. Hal ini diperburuk lagi dengan maraknya berbagai pemberitaan mengenai korupsi yang dilakukan oleh oknum PNS. Salah satu pemicu maraknya tindakan korupsi disinyalir karena buruknya sistem kompensasi pegawai sehingga berdampak terhadap kinerja.

Sebagian masyarakat juga menilai pemerintah tidak efisien dan tidak efektif terlihat dari belanja publik lebih kecil dibandingkan belanja aparatur. Satu sisi pendapatan pegawai negeri masih tergolong rendah, disisi lain jumlah alokasi dana aparatur lebih besar dibandingkan belanja publik.

Upaya pemerintah meningkatkan kesejahteraan pegawai dikeluarkannya PP No. 58 Tahun 2005. Pasal 63 Ayat (2) menjelaskan “Pemerintah daerah dapat memberikan tambahan penghasilan kepada Pegawai Negeri Sipil daerah berdasarkan pertimbangan yang objektif dengan memerhatikan kemampuan keuangan daerah dan memperoleh persetujuan DPRD sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan”.

Penjabaran PP tersebut kemudian diterbitkan PERMENDAGRI No. 13 Tahun 2006 yang mengatur tentang penganggaran bagi Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) daerah. Kriteria pemberian TPP sebagai berikut.

- a. Tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja;
- b. Tambahan penghasilan berdasarkan tempat bertugas;
- c. Tambahan penghasilan berdasarkan kondisi kerja;
- d. Tambahan penghasilan berdasarkan kelangkaan profesi;
- e. Tambahan penghasilan berdasarkan prestasi kerja.

Pemikiran tersebut untuk mengatasi persoalan Negara yang semakin kompleks, sehingga memerlukan perbaikan penyelenggaraan pemerintahan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), sisi lain sebagai upaya pemerintah mengatasi kesejahteraan pegawai agar kinerja aparatur semakin baik. Sejalan dengan itu, visi dalam konteks pembangunan bidang kepegawaian dimasa yang akan datang adalah mempersiapkan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, mampu bersaing dan mampu mengantisipasi perkembangan dunia yang pesat di berbagai aspek kehidupan sehingga mampu meningkatkan mutu pelayanan dan kinerja yang tinggi, (Maarif, 2003: 2)

Kesadaran akan perlunya aparatur yang berkualitas, perlu ditindaklanjuti dengan berbagai strategi yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Salah satu strategi untuk menghadapi tantangan yang tidak ringan ini, adalah mengupayakan agar aparatur mampu dan mau bekerja secara optimal sesuai dengan perannya masing-masing.

Sistem penggajian merupakan bagian dari sistem *remunerasi*. *Remunerasi* sendiri memiliki pengertian setiap bentuk imbalan (*reward*) yang diterima pegawai sebagai akibat dari kinerja sesuai tugas yang diberikan dalam organisasi, termasuk di antaranya hadiah, penghargaan atau promosi jabatan. Kinerja sendiri tidak dapat dicapai secara optimal apabila *remunerasi* yang diberikan tidak secara *proporsional* (Ivancevich: 2001:286-287). Pendekatan melalui pengembangan *remunerasi* dikenal sebagai cara yang efektif untuk meningkatkan produktivitas pegawai.

Meskipun bukan jaminan, pendapatan besar dapat menjamin kinerja lebih baik. Selain itu kejelasan dan tanggung jawab pegawai, serta target kinerja yang harus dicapai, harus difahami setiap pegawai. Untuk mendapatkan imbalan tertentu, pegawai harus mencapai kinerja tertentu. Kompetensi, kompensasi dan kinerja merupakan 3 (tiga) komponen yang harus mendapatkan perhatian dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Kompensasi menurut Hasibuan (2002: 32) sebagai berikut: “Semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah sebagai ikatan kerjasama, kepuasan kerja, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah.

Victor H. Vroom dan Garry Dessler dikutip oleh Arrizal (1999) mengatakan bahwa “Orang-orang biasanya termotivasi atau terdorong untuk bekerja pada suatu jabatan tertentu yang mereka rasa akan memperoleh imbalan atau gaji. Terpenuhinya kompensasi yang baik tentu saja akan meningkatkan produktivitas serta kinerja para pegawai”.

Sementara Marihot (2002) menyatakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya di organisasi. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya dan menciptakan sumberdaya yang profesional dan kontributif”.

Pemerintah telah melakukan perubahan yang cukup besar dalam memberikan remunerasi terhadap pegawai dalam rangka mengakselerasi pencapaian sasaran organisasi, selain gaji.

Demikian halnya yang telah dilakukan oleh Provinsi Jawa Barat untuk meningkatkan kinerja pegawai, pemerintah meningkatkan kesejahteraan pegawai dengan memberikan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) dengan dikeluarkannya Peraturan Gubernur Jawa Barat No. 119 Tahun 2009.

Kota Depok yang merupakan wilayah kerja provinsi Jawa Barat juga melakukan hal yang sama, dengan mengeluarkan kebijaksanaan Peraturan Walikota Depok No. 1 Tahun 2009 sebagai dasar pemberian TPP. Melalui kebijaksanaan ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai mengingat berdasarkan penilaian Lakip oleh BPKP, Kota Depok hanya memperoleh nilai kisaran 40 sd 59. Hal ini tentunya menunjukkan bahwa kinerja Kota Depok masih perlu mendapatkan perhatian kendati telah mengupayakan peningkatan remunerasi bagi pegawainya.

Berdasarkan uraian tersebut penulis tertarik untuk melakukan penelitian sistem remunerasi dalam kaitannya kinerja pegawai di Kota Depok dengan locus penelitian di Kecamatan Sukmajaya sebagai salah satu perangkat daerah di wilayah Kota Depok.

Adapun tujuan penelitian ini adalah, untuk mengetahui: Sistem remunerasi di Kecamatan Sukmajaya, apakah penerapan remunerasi tersebut dapat meningkatkan kinerja pegawai, dan permasalahan apa yang dihadapi dalam penerapan remunerasi tersebut.

## LANDASAN TEORI

Landasan teori yang digunakan meliputi teori Manajemen Sumber Daya Manusia, teori motivasi, manajemen kompensasi serta kinerja pegawai. Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia adalah menentukan kompensasi bagi para pegawai. Beraneka ragam tunjangan pegawai diharapkan dapat memengaruhi produktivitas. Mengingat Sumber Daya Manusia mempunyai peran yang sangat strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi.

Organisasi dapat efektif, jika pimpinan memahami kebutuhan pegawai, menciptakan kondisi yang dapat memotivasi pegawai untuk memberikan kontribusinya secara optimal dan meningkatkan kapabilitas serta komitmen yang tinggi. Menurut Wingfield (2002:9-10) sebagai berikut.

Untuk memperoleh SDM yang mempunyai komitmen tinggi perusahaan perlu memberikan kepuasan kerja yang tinggi dengan menerapkan 3 R, yaitu “Respect (menghormati), Recognition (mengakui keberadaan), Rewards (imbalan), tingkat perputaran (turn over) pegawai berkurang, sehingga akan terjadi peningkatan produktivitas, pengurangan tingkat absensi karyawan, perbaikan lingkungan kerja dan peningkatan keuntungan”.

Remunerasi diharapkan mampu memberikan kegairahan bekerja para pegawai. Remunerasi memiliki makna sebagai balas jasa atas pelaksanaan tugas. Remunerasi, kompensasi, gaji dan upah termasuk insentif seringkali dipergunakan secara bergantian dan memiliki makna yang sama. Paul Mackay (1997) mengatakan ada dua jenis balas jasa yang diberikan kepada pegawai yaitu “*Remuneration and Reward. Remuneration is the monetary value of the compensation an employee receives in return for the performance of their contacted duties and responsibilities. Reward on the other hand cover both remuneration and other tangible and in tangible gains of value to the employee*”. Pendapat Mackay ini menekankan bahwa remunerasi merupakan balas jasa yang diberikan kepada pegawai atas kinerjanya dan diwujudkan dalam bentuk uang (gaji, bonus, komisi dan sebagainya), sedangkan *reward* pengertiannya lebih luas yaitu balas jasa yang diberikan kepada pegawai atas kinerjanya yang bisa berwujud uang dan bukan uang (promosi, tugas belajar, tamasya dsb).

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi dan Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010/2014 yang dimaksud

Remunerasi adalah:

Semua bentuk imbalan yang diterima pegawai atas kontribusinya kepada organisasi. Pemberian remunerasi bersifat fleksibel, yaitu dapat diberikan secara reguler atau pada waktu-waktu tertentu. Remunerasi diberikan dalam bentuk: 1) gaji pokok; 2) tunjangan, meliputi tunjangan jabatan, tunjangan prestasi (insentif), tunjangan biaya hidup (rumah, pangan, dan transportasi sesuai dengan tingkat kemahalan di masing-masing daerah), tunjangan hari raya, dan tunjangan kompensasi pegawai yang ditempatkan di daerah terpencil, daerah konflik, atau mempunyai lingkungan kerja yang tidak nyaman atau berisiko tinggi; 3) imbalan lainnya, seperti jaminan pemeliharaan kesehatan dan jaminan pensiun.

Pada dasarnya manusia bekerja ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Kerja keras, berprestasi dan loyalitas ditunjukkan, harapannya akan mendapatkan penghargaan dari organisasi berupa kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para pegawai adalah melalui kompensasi (Mathis dan Jackson, 2000).

Hani Handoko (1993) menyatakan bahwa kompensasi penting bagi pegawai sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para pegawai itu sendiri, keluarga dan masyarakat.

Dalam buku Malayu S. P. Hasibuan (2002) terdapat beberapa pengertian kompensasi, menurut William B. Werther dan Keith Davis “Kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia”.

Dessler, berpendapat bahwa:

Remunerasi atau kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada pegawai, dan timbul dari dipekerjakannya pegawai itu. Ada 3 (tiga) komponen remunerasi/kompensasi pegawai yaitu: 1. *Direct financial payment*, seperti gaji, upah, insentif komisi dan bonus. 2. *Indirect financial payment*, seperti asuransi, tamasya dsb. 3. *Non financial reward*, seperti promosi, beasiswa dsb.

Remunerasi itu berbicara soal imbalan yang diberikan kepada pegawai berkaitan dengan kompetensi yang dimiliki dan kinerja yang dihasilkan. Kebijakan remunerasi, reformasi birokrasi digagas oleh pemerintah melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara meliputi kegiatan:

1. Pembangunan Sistem remunerasi yang didasarkan pada prestasi kerja.
2. Pembangunan sistem remunerasi yang didasarkan pada tingkat kelayakan hidup, gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya serta harus mampu memacu produktivitas.

Tujuan pemberian kompensasi untuk memotivasi pegawai meningkatkan kinerja, dan organisasi dapat bersaing secara kompetitif, sehingga organisasi dapat menjadi pelayan yang baik bagi masyarakat.

Menurut Gomez-Mejia, et al., (1995) kompensasi dapat diklasifikasikan dalam 3 (tiga) komponen utama, yaitu:

**Pertama**, kompensasi dasar yaitu kompensasi yang jumlahnya dan waktu pembayarannya tetap, seperti upah dan gaji;

**Kedua**, kompensasi variabel merupakan kompensasi yang jumlahnya bervariasi dan/atau

waktu pembayarannya tidak pasti. Kompensasi variabel ini dirancang sebagai penghargaan pada karyawan yang berprestasi baik. Termasuk kompensasi variabel adalah pembayaran insentif pada individu maupun kelompok, *gainsharing*, bonus, pembagian keuntungan (*profit sharing*), rencana kepemilikan saham karyawan (*employee stock-ownership plans*) dan *stock-option plans*;

**Ketiga**, merupakan komponen terakhir dari kompensasi total adalah *benefit* atau seringkali juga disebut *indirect compensation* (kompensasi tidak langsung). Termasuk dalam komponen ini adalah (1) perlindungan umum, seperti jaminan sosial, pengangguran dan cacat; (2) perlindungan pribadi dalam bentuk pensiun, tabungan, pesangon tambahan dan asuransi; (3) pembayaran saat tidak bekerja seperti pada waktu mengikuti pelatihan, cuti kerja, sakit, saat liburan, dan acara pribadi; (4) tunjangan siklus hidup dalam bentuk bantuan hukum, perawatan orang tua, perawatan anak, program kesehatan, dan konseling.

Masih banyak organisasi hanya memberikan kompensasi dasar. Bagi pegawai, kompensasi dasar maupun kompensasi variabel untuk dapat memenuhi kebutuhannya fisiologisnya dan berkeadilan.

Menurut Siagian (1995), rasa keadilan dapat membuat karyawan menjadi puas terhadap kompensasi yang diterimanya. Sebaliknya, pihak perusahaan juga berharap bahwa kepuasan yang dirasakan oleh karyawan akan mampu memotivasi dalam meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Apabila hal ini dapat terwujud, sebenarnya bukan hanya tujuan organisasi yang tercapai, namun kebutuhan pegawai juga akan terpenuhi.

Penelitian ini menggunakan teori sistem kompensasi berbasis kinerja (*pay for performance*) dan teori dampak sebagai *grounded theory* untuk menjelaskan dampak pelaksanaan sistem kompensasi berbasis kinerja terhadap peningkatan kinerja PNS khususnya di Kecamatan Sukmajaya. Teori kompensasi berbasis kinerja dipetakan dari elaborasi beberapa teori yang relevan dengan penelitian, sementara indikator kinerja yang digunakan mengacu pada rincian tugas pokok dan fungsi Kecamatan Sukmajaya.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Alasannya, Peneliti ingin memperoleh gambaran fenomena secara holistik dan dapat dijelaskan secara rinci untuk menjawab tujuan penelitian. Data primer yang diperlukan diperoleh melalui wawancara dan observasi. Sementara data sekunder diperoleh dari dokumen baik Lakip, presensi, rincian anggaran, surat kabar, dan dokumen lain yang relevan. Informannya seluruh Pegawai Kecamatan Sukmajaya. Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode analisis kualitatif mencakup reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan (Miles dan Huberman, 1992).

Adapun dasar dilakukan penelitian ini adalah Keputusan Rektor IPDN Nomor 070-255 tahun 2015. Lokasi penelitian di Kecamatan Sukmajaya, Kota Depok. Alasan pemilihan lokasi karena Kecamatan Sukmajaya merupakan salah satu SKPD yang turut melaksanakan kebijakan TPP di wilayah Kota Depok.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Kecamatan Sukmajaya termasuk wilayah Kota Depok. Berdiri pada tanggal 18 Maret 1982. Tahun 1994 Kecamatan Sukmajaya mengalami kemajuan pesat, semua Desa berubah statusnya menjadi Kelurahan. Tahun 1996, jumlah kelurahan di Kecamatan Sukmajaya menjadi 11 Kelurahan. Sejak 1 Nopember 2009 resmi dipecah menjadi 2 Kecamatan yakni Kecamatan Sukmajaya dan Kecamatan Cilodong.

## Sistem Remunerasi Berbasis Kinerja di Kecamatan Sukmajaya

Sistem Remunerasi di Kecamatan Sukmajaya meliputi gaji dan TPP. Gaji mengacu pada PP No. 30 Tahun 2015 yang berlaku bagi PNS/CPNS di seluruh Indonesia. Sementara TPP mengacu berdasarkan Peraturan Walikota Depok No. 38 Tahun 2013 dan ditindaklanjuti dengan Keputusan Walikota Depok Nomor 903/35/Kpts/DPPKA/Huk/2015. TPP diukur berdasarkan pertimbangan Objektif, pertimbangan Beban Kerja dan Kondisi Kerja.

Dalam Perwako menunjukkan bahwa bobot terkait dengan besaran TPP. Adapun bobot dan besaran TPP berdasarkan pertimbangan objektif dapat dilihat dalam tabel 1 berikut ini.

**Tabel 1 Bobot Dan Besaran Tunjangan Penghasilan Berdasarkan Pertimbangan Objektif Di Kecamatan Sukmajaya**

NO	BOBOT	NAMA JABATAN	JUMLAH TUNJANGAN
1	11	Eselon III/a (Camat)	5.500.000,-
2	9	Eselon III/b (Sekcam)	5.000.000,-
3	7	Eselon IV/a (Kasie)	4.000.000,-
4	1	Pelaksana Gol IV	1.500.000,-
5	1	Pelaksana Gol III	1.380.000,-
6	1	Pelaksana Gol II	1.320.000,-
7	1	Pelaksana Gol I	1.300.000,-

Sumber: Keputusan Walikota Depok No.903/35/Kpts/DPPKA/Huk/2015

Berdasarkan tabel 1 Kecamatan Sukmajaya terdapat 4 (empat) kriteria bobot yang dipergunakan dasar untuk memberikan TPP. Untuk menentukan bobot dasarnya adalah eselonering. Selain bobot, bagi PNS yang tidak mempunyai jabatan struktural, perbedaan golongan juga sebagai dasar pertimbangan dalam menentukan besarnya TPP. Sedangkan TPP berdasarkan pertimbangan beban kerja dapat dilihat dalam tabel 2 berikut ini.

**Tabel 2 Bobot Dan Besaran Tunjangan Penghasilan Berdasarkan Pertimbangan Beban Kerja Di Kecamatan Sukmajaya**

NO	BOBOT	NAMA JABATAN (BEBAN KERJA)	TUNJANGAN
1	1	Bendahara Pengeluaran OPD	1.500.000,-
2	1	PPK OPD	1.000.000,-
3	1	1. Pengurus Barang 2. Penyimpanan Barang	750.000,-
4	1	Pembantu PPK OPD	500.000,-
5	1	1. Kurir 2. Pembantu Bendahara Pengeluaran	300.000,-
6	1	Petugas Register Kependudukan	250.000,-
7	1	1. Pengelola Arsip 2. Operator Komputer 3. Pembantu Pengurus dan Penyimpanan Barang	150.000,-

Sumber: Keputusan Walikota Depok No.903/35/Kpts/DPPKA/Huk/2015

Berdasarkan tabel 2 PNS yang mendapatkan tugas tambahan juga memperoleh TPP berdasarkan beban kerja yang mereka emban. Seorang Sekretaris Kecamatan Sukmajaya selain memperoleh TPP sebagai PNS yang menduduki jabatan eselon III/b juga memperoleh TPP sebagai PPK (Pejabat Pembuat Komitmen).

Sementara untuk TPP berdasarkan pertimbangan kondisi kerja di Kecamatan Sukmajaya tidak ada, karena didalam Perwako Depok hanya diberikan kepada Petugas Satuan Polisi Pamong Praja.

Remunerasi yang diterima PNS/CPNS Kecamatan Sukmajaya dapat dilihat dalam tabel 3 berikut ini.

**Tabel 3** Jumlah Remunerasi Berdasarkan Gaji dan TPP Sebelum Diperhitungkan Kedisiplinan (60%) dan Kinerja (40%) Setiap Bulan Bagi PNS/CPNS di Kecamatan Sukmajaya Tahun 2015

NO	NAMA	GOL/R	JABATAN	BEBAN KERJA	TPP	GAJI	JLHYG DITERIMA
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Drs. H. Dadang Wihana, M. Si	IV/b/	Camat	-	5.500.000	5.628.000	11.128.000
2	AAM NURYAMIN, SP	IV/b	Sekcam	PPK OPD	6.000.000	5.680.000	11.680.000
3	Dra. WIWI WIRAHMI	III/d	Kasie Pem	-	4.000.000	4.668.000	8.668.000
4	Ir. ETI NUR RAHMIATI	III/d	Kasie PM	-	4.000.000	4.826.400	8.826.400
5	ANSHORI, S. Sos	III/d	Kasie Trantibum	-	4.000.000	4.810.400	8.810.400
6	SATINI, SE	III/b	Pelaksana	-	1.380.000	3.111.000	4.491.000
7	ABDUL ROJAK, SE	III/b	Pelaksana	Bendahara Pengeluaran	2.880.000	3.621.500	6.501.500
8	MUHAMAD RUSLI, SE	III/b	Pelaksana	-	1.380.000	3.238.000	4.618.000
9	DWI WULAN RATNA SARI, SE	III/B	Pelaksana	Pengelola arsip	1.530.000	3.252.500	4.782.500
10	DEWI ARTI, Amd	II/d	Pelaksana	-	1.320.000	2.432.400	3.752.400
11	MULYADI, sE	II/c	Pelaksana	-	1.320.000	3.300.400	4.620.400
12	KANDAR	II/c	Pelaksana	-	1.320.000	2.886.000	4.206.000
13	NURLINAH	II/c	Pelaksana	Pembantu Bendahara Pengeluaran	1.620.000	2.410.200	4.030.200
14	FITRI AMALIA AHFI, A. Md	II/c	Pelaksana	-	1.320.000	2.192.300	3.512.300
15	KASIM	II/C	Pelaksana	-	1.320.000	2.938.000	4.258.000
16	YANI RASNA	II/c	Pelaksana	Penyimpan barang	2.070.000	3.617.700	5.687.700
17	TAJUDDIN	II/c	Pelaksana	-	1.320.000	3.080.500	4.400.500
18	IKIN		Pelaksana	-	1.320.000	3.219.700	4.539.700
19	SLAMET DARYANTO	II/b	Pelaksana	-	1.320.000	2.599.800	3.919.800
20	DANI HERAWAN	II/b	Pelaksana	-	1.320.000	2.822.400	4.142.400
21	ARDI	II/b	Pelaksana	Pengurus barang	2.070.000	2.750.200	4.820.200
22	DEWI ASTUTI	II/b	Pelaksana	Operator komputer	1.470.000	2.197.400	3.667.400
23	HAMDANI	I/d	Pelaksana	-	1.300.000	2.630.600	3.930.600
24	YANTO KISITO	I/d	Pelaksana	-	1.300.000	2.630.600	3.930.600

Sumber Data: Data diolah Penulis

Berdasarkan tabel 3 remunerasi terbesar Rp.11.680.000,-diterima oleh Sekretaris Camat, mengalahkan yang diterima Camat. Hal ini dikarenakan Sekcam masa kerjanya lebih lama dibandingkan Camat, sehingga remunerasi berupa gaji lebih besar. Selain itu Sekcam mendapatkan TPP dengan pertimbangan objektif (bobot jabatan Sekcam) sebesar Rp.5.000.000,- dan menerima TPP atas pertimbangan beban kerja yang dipercayakan kepadanya sebagai Pejabat Pembuat Komitmen sebesar Rp.1.000.000,-. Remunerasi terkecil sebesar Rp. 3.667.400,- yang diterima Dewi Astuti kendati golongannya II/b lebih tinggi dari Hamdani dan Yanto Kisito yang hanya memiliki golongan I/d akan tetapi pengalaman/masa kerjanya Hamdani dan

Yanto Kisito lebih lama. Walaupun Dewi Astuti juga diberikan TPP pertimbangan beban kerja sebagai operator Komputer sebesar Rp.150.000,-. Selain TPP dibayarkan setiap bulan, tPP juga dibayarkan satu kali dalam setahun bersama-sama dengan gaji ke- 13.

Remunerasi berupa gaji sudah ke tujuh belas kali mengalami kenaikan dan TPP sudah yang ketiga kalinya, namun berdasarkan wawancara penulis dengan para pegawai kecamatan, mayoritas mengatakan masih belum layak, akan layak apabila besarnya TPP sama dengan gaji. Sementara dari aspek keadilan, berdasarkan wawancara penulis dengan para pegawai kecamatan, mayoritas mengatakan tidak adil karena tidak diterapkannya kedisiplinan dan kinerja pegawai sebagai pemotongan TPP sehingga yang rajin dan yang berkinerja baik maupun yang sebaliknya semuanya menerima secara penuh.

### **Sistem Remunerasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai**

Seluruh Pegawai mengatakan bahwa remunerasi mampu memberikan motivasi. Jika peningkatan kinerja mengacu pada rencana kerja yang telah disusun sebelumnya, maka rencana kerja Kecamatan Sukmajaya hampir seluruhnya dapat dicapai, walaupun belum optimal. Masih ada beberapa yang tidak sesuai rencana sebagai berikut.

- a. Ada Sisa Lebih Perhitungan Anggaran (SILPA) pada kegiatan Penyediaan Listrik, Air dan Telepon. Anggaran terserap hanya 67 %;
- b. Kelebihan anggaran pada kegiatan RTLH;
- c. Anggaran bahan baku bangunan tumpang tindih, dianggarkan juga pada kegiatan Bansos, terserap hanya 84,25 %.

Apabila penulis cermati adanya SILPA/ketidak sesuaian antara rencana dengan realisasi dikarenakan lemahnya perencanaan. Sementara untuk kelebihan anggaran kegiatan RTLH dan tumpangtindihnya penganggaran bahan baku bangunan dengan kegiatan Bantuan sosial dikarenakan lemahnya koordinasi antar para pejabat.

Hasil evaluasi kinerja berdasarkan dari Indikator Kinerja Utama (IKU) diperoleh kesimpulan bahwa pada tahun 2014 program dan kegiatan yang terlaksana memberikan kontribusi kepada visi dan misi Kecamatan.

Beberapa keberhasilan yang dapat dijadikan acuan adalah:

- a. Terselenggaranya kegiatan peningkatan potensi unggulan kecamatan dan kelurahan, kegiatan tersebut menghasilkan peternak lele yang dapat menghasilkan pendapatan masyarakat sebanyak 50 orang.
- b. Terselenggaranya kegiatan RTLH, berupa permukiman warga yang dapat diperbaiki dan menjadi layak huni sebanyak 59 unit.
- c. Pelaksanakan kegiatan K.3 setiap minggu sebagai upaya meningkatkan peran serta dan kesadaran masyarakat akan pentingnya kebersihan lingkungan berupa sosialisasi K3 dan pelaksanaan K3 di lokasi yang berbeda setiap minggunya.
- d. Terselenggaranya Kegiatan MTQ tingkat Kecamatan Sukmajaya dan dapat berpartisipasi dalam kegiatan MTQ tingkat Kota Depok. Kegiatan MTQ yang dilaksanakan mulai tanggal 15-17 Oktober 2014 memperoleh prestasi Juara harapan I.

### **Permasalahan yang Dihadapi**

Dalam implementasinya besaran TPP diberikan secara penuh tanpa melihat tingkat kedisiplinan dan kinerja pegawai. Hal ini menimbulkan kecemburuan diantara para pegawai. Seperti pegawai yang tepat waktu kehadiran dan kepuhungan dengan yang tidak disiplin, diberikan secara penuh. Alat masih konpensional sehingga tidak mampu mendeteksi ketepatan kehadiran dan kepuhungan pegawai.

Aspek kinerja, diukur dari laporan pelaksanaan tugas kepada atasan langsung secara berkala setiap minggu juga tidak pernah dilakukan. Hal ini bukan kesalahan para pegawai karena mereka tidak mengetahui ada aturan seperti itu bahkan unsur pimpinan saja tidak mengetahui. Jajaran pimpinan sudah selayaknya senantiasa memahami dan mengikuti perkembangan aturan yang berlaku dan selalu mensosialisasikan kepada bawahan.

TPP di desain oleh Pemerintah Kota Depok sangat terukur sesuai dengan sistem *reward and punishment* yang mengacu pada kinerja masing-masing pegawai, di mana sistem tersebut mengacu pada teori *pay for performance*. Kendati dalam pelaksanaannya belum optimal.

Menurut Haznain, dkk: (2012) "*Pay for performance* adalah sistem kompensasi berbasis kinerja, suatu model penetapan kompensasi di mana besaran gaji *final* bagi seorang karyawan dalam suatu organisasi mengacu pada pengukuran kinerja, dengan memerhatikan beberapa kriteria penilaian". Dengan sistem tersebut, maka besaran kompensasi yang diterima oleh satu pegawai dengan pegawai lain tidak sama meskipun pegawai tersebut berada pada level jabatan/golongan yang setara, hal tersebut dikarenakan sistem ini tidak semata-mata mengacu kepada golongan/jabatan struktural yang dimiliki oleh seorang pegawai melainkan lebih menitikberatkan pada beban kerja dan tanggung jawab serta kinerja yang telah dicapai oleh pegawai.

TPP dan Ukuran Kinerja dilakukan dengan mempertimbangkan besaran bobot jabatan pegawai yang diperoleh melalui suatu *grading point* disesuaikan dengan tupoksi yang dimilikinya. *Grading point* sendiri dilaksanakan oleh tim yang ditetapkan oleh Walikota Depok melalui analisis jabatan. Sementara mengenai aspek disiplin pegawai dinilai melalui kehadiran pegawai. Analisis jabatan dilakukan dengan mengacu pada hasil kesepakatan analisis jabatan oleh Tim disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Mekanismenya diawali dengan pengumpulan data yang dilakukan dengan mengidentifikasi kebutuhan Kecamatan yang dilakukan Tim, selanjutnya data tersebut diolah dan dibahas bersama, hingga akhirnya disempurnakan menjadi sebuah ketentuan dalam bentuk SK Walikota.

Secara umum pelaksanaan TPP di Kecamatan Sukmajaya sudah dilaksanakan namun belum optimal masih kurang sesuai dengan peraturan yang berlaku. Peneliti masih menemukan adanya kesalahan dalam sistem absensi, presensi yang digunakan tidak mampu mendeteksi keakuratan data secara riil karena masih menggunakan cara kompensional. Hal ini perlu menjadi suatu koreksi mengingat absensi dan laporan pekerjaan pegawai merupakan salah satu aspek yang menjadi poin penilaian dalam pemberian TPP. Demikian halnya Laporan secara berkala setiap minggu kepada atasan langsung tidak pernah dibuat, jangankan para pelaksana para pejabat yang seharusnya menilai laporan saja tidak mengetahui adanya aturan yang mewajibkan membuat laporan tersebut.

Untuk lebih mengetahui mengenai hubungan teori *pay for performance* dalam TPP adalah jika Pelaksanaan TPP mengacu pada kinerja pegawai maka akan memperkuat teori *pay for performance*, sehingga proses pemberian *reward and punishment* kepada pegawai akan menjadi lebih efektif, adil, dan terukur. Analisis jabatan yang dilakukan dalam pelaksanaan TPP di Kecamatan Sukmajaya mendukung teori *job analysis* sehingga spesifikasi tugas menjadi lebih jelas dan memudahkan digunakan sebagai acuan dalam penilaian kinerja.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

- a. Sistem Remunerasi di Kecamatan Sukmajaya berupa gaji dan TPP. Besarnya gaji sama di seluruh Indonesia. Pembobotan TPP berdasarkan eselonering dan beban kerja. PNS yang

tidak menjabat dibedakan berdasarkan golongan. Besarnya TPP masih dirasakan kecil, harapannya TPP minimal sama dengan gaji. Berdasarkan hasil wawancara peneliti seluruh pegawai mengatakan TPP belum layak karena belum dapat memenuhi kebutuhan pegawai. Seluruh pegawai juga mengatakan kurang adil, karena pegawai yang rajim dan tidak diperlakukan sama, sehingga menimbulkan rasa iri dan bagi yang malas tidak menimbulkan efek jera.

- b. Kedisiplinan dan kinerja belum dijadikan dasar pemotongan TPP sebagaimana aturan yang berlaku. Bahkan laporan pelaksanaan tugas secara berkala belum dilakukan. Padahal, kedisiplinan dan kinerja pegawai dalam aturannya sebagai dasar pemotongan TPP, jajaran pimpinanpun tidak mengetahui adanya aturan tersebut. Remunerasi dapat memotivasi dan meningkatkan kinerja meskipun masih belum optimal, jika dilihat dari penyerapan anggaran belum 100%. Masih ada kegiatan yang hanya terserap 67 % dikarenakan lemahnya perencanaan dan ada kegiatan yang hanya terserap 84,25 %, karena lemahnya koordinasi.
- c. Presensi masih menggunakan alat kompensional, sehingga tidak mampu mendeteksi ketepatan kehadiran dan kepulauan pegawai.

### Saran

- a. Besaran TPP agar ditingkatkan, minimal sama dengan gaji. Agar dibedakan pegawai yang rajin dan tidak, sehingga menimbulkan efek jera bagi pegawai yang malas.
- b. Agar konsisten dalam menerapkan aturan, presensi dan laporan pelaksanaan tugas hendaknya dijadikan dasar pemotongan pemberian TPP. Jajaran pimpinan ditingkatkan lagi dalam memahami aturan agar mampu menegakkan aturan. Ditingkatkan lagi kompetensi pegawai sebagai perencana dengan mengikutkan DIKLAT perencana. Ditingkatkan lagi koordinasi dengan jajaran terkait agar tidak lagi terjadi anggaran yang tumpang tindih;
- c. Segera diwujudkan pengadaan finger print secara otomatis.

### DAFTAR PUSTAKA

- Arrizal. 1999. "Motivasi Kerja Dapat Dibangkitkan Dengan Pemberian Tunjangan Pegawai." Kajian Bisnis, No. 17, pp.23-27
- Dessler, Garry. 1999. *Human Resources Management*. London: Prentice Hall.
- Gomez-Mejia, L. R., D. B. Balkin, dan R. L. Cardy. (1995). *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc
- Hani Handoko. 1993. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hasnain, Zahid. Dkk. 2012. *Performance-related Pay in the Public Sector -A Review of Theory and Evidence*. Policy Report Working Paper 6043. World Bank.
- Ivancevich, Robert Konospasko, Michael T Matteson. 2006. *Perilaku Dan Manajemen Organisasi*. Gelora Aksara Pratama.
- Mathis, Robert L, dan John H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Moleong. Lexy, J. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, edisi revisi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Panggaben, Mutiara S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghallia Indonesia.
- Peraturan Pemerintah nomor 58 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah
- Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2009, tentang Perubahan kesebelas atas Peraturan Pemerintah

- nomor 30 tahun 2015 tentang Perubahan ke Tujuh Belas atas PP Nomor 7 Tahun 1977 tentang Peraturan Gaji PNS.
- Permendagri nomor 59 tahun 2007 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah
- Peraturan Daerah Kota Depok Nomor 8 Tahun 2007 tentang Pemekaran Kecamatan;
- Peraturan Walikota Depok Nomor 50 tahun 2008 tentang Rincian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Kecamatan
- Peraturan Daerah Kota Depok Nomor 19 Tahun 2012 tentang Perubahan Ketiga atas Peraturan Daerah Kota Depok Nomor 08 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah
- Peraturan Walikota nomor 1 tahun 2009 sebagai dasar pemberian tambahan penghasilan pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Depok.
- Peraturan Walikota Depok nomor 38 tahun 2013 tentang Kriteria Pemberian Tambahan Penghasilan Bagi Pegawai Negeri Sipil/Calon Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Depok
- Keputusan Walikota Depok Nomor: 903/35/Kpts/DPPKA/Huk/2015 tentang Besaran Tambahan Penghasilan Bagi Pegawai Negeri Sipil dan Calon Pwgawai Negeri Sipil pada Kecamatan Anggaran 2015

