

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Dinamika dalam lingkungan strategis yang tercermin dalam kondisi umum, mendorong perlunya mewujudkan pembangunan daerah yang berkesinambungan melalui peningkatan kemandirian daerah dalam pengelolaan pembangunan berbasis wilayah, ekonomi dan berdaya saing secara profesional dan berkelanjutan. Guna mewujudkan hal tersebut Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah menetapkan Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Rencana Strategis Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah Tahun 2010-2014.

Visi berdasarkan peran dan mandat Kementerian Dalam Negeri yang dijabarkan pada tugas pokok dan fungsinya dalam menyelenggarakan sebagian tugas pemerintahan di bidang urusan dalam negeri, dirumuskan visi Kementerian Dalam Negeri sebagai cerminan peran dan kondisi yang ingin diwujudkan di masa depan. Hal tersebut sekaligus merefleksikan kesinambungan upaya pengembangan dan pematapan penyelenggaraan sistim pemerintahan dan politik dalam negeri sejalan dengan semangat reformasi yang peletakkan dasar-dasarnya telah diinisiasi pada masa-masa sebelumnya. Rumusan Visi yang diangkat dalam Renstra Kementerian Dalam Negeri 2010-2014 merupakan arah kebijakan dalam penyusunan program dan kegiatan strategik sesuai kondisi obyektif lingkungan strategis lingkup Kementerian Dalam Negeri dalam lima tahun ke depan, yaitu: "Terwujudnya sistem politik yang demokratis, pemerintahan yang desentralistik, pembangunan daerah yang berkelanjutan, serta keberdayaan masyarakat yang partisipatif, dengan didukung sumber daya aparatur yang profesional dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia."

Visi tersebut mencerminkan suatu keinginan atau cita-cita untuk menjadi terdepan dalam melanjutkan perjalanan organisasi sebagai motor penggerak perubahan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan politik dalam negeri ke arah yang lebih baik, serta cerminan komitmen organisasi sebagai elemen penggerak dan motivator untuk menjadi semakin baik, yang harus disinergikan dengan elemen penggerak lainnya dalam suatu kesisteman yang utuh. Kata kunci dari Visi

Kementerian Dalam Negeri tersebut dalam konteks Ditjen Bina Pembangunan Daerah dapat dirumuskan sebagai berikut: "Mengembangkan keserasian hubungan pusat-daerah, antar daerah dan antar kawasan, serta kemandirian daerah dalam pengelolaan pembangunan daerah secara berkelanjutan".

Misi Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah yang ditetapkan merupakan peran yang strategis yang diinginkan dalam pencapaian visi diatas, yaitu menetapkan kebijakan nasional dan memfasilitasi penyelenggaraan pemerintahan daerah dalam upaya mendorong dan memfasilitasi koordinasi perencanaan dan pengendalian pembangunan daerah, mendorong dan memfasilitasi keserasian pembangunan berbasis wilayah, mendorong dan memfasilitasi pengembangan potensi dan daya dukung perekonomian daerah, mendorong dan memfasilitasi penataan ruang daerah dan pengelolaan lingkungan hidup, mendorong dan memfasilitasi penataan perkotaan, mengembangkan profesionalisme aparat dan dukungan sistem pelayanan yang lebih baik.

Tugas pokok dan fungsi Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah merupakan salah satu dari 11 komponen pada Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. Sebagai unit terdepan dalam pembinaan pembangunan daerah, Ditjen Bina Pembangunan Daerah bergerak selaras dengan daerah dalam merealisasikan visi besarnya untuk mewujudkan kemandirian daerah dalam pembangunan daerah yang serasi dan berkelanjutan. Misi tersebut merupakan manifestasi tugas pokok Ditjen Bina Pembangunan Daerah dalam merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang pembinaan pembangunan daerah.

Sesuai amanat Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 41 Tahun 2010 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Dalam Negeri, Ditjen Bina Pembangunan Daerah menyelenggarakan fungsi:

- a. Perumusan kebijakan di bidang pembinaan pembangunan daerah
- b. Pelaksanaan kebijakan di bidang pembinaan pembangunan daerah
- c. Penyusunan norma, standar, prosedur dan kriteria di bidang pembinaan pembangunan daerah
- d. Pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang pembinaan pembangunan daerah

- e. Pelaksanaan penyerasian dan pengendalian di bidang pembinaan pembangunan daerah
- f. Pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah.

Dengan perkembangan politik dan demokrasi dewasa ini telah banyak melahirkan tantangan-tantangan yang semakin besar, khususnya bagi lembaga-lembaga pemerintahan. Setiap lembaga pemerintah dituntut untuk mendefinisikan visi, misi, dan perannya sebagai lembaga publik agar mampu memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat.

Hal tersebut mengakibatkan adanya tuntutan atas perubahan internal birokrasi tersebut, menuju terwujudnya pemerintahan yang menjamin kepastian hukum, keterbukaan, profesional dan akuntabel sesuai dengan prinsip good governance. Prinsip tersebut memberikan pengaruh kuat dalam pemerintahan Indonesia, yaitu menuntut adanya perubahan-perubahan dalam sistem pemerintahan. Di samping itu, juga perlu adanya peningkatan sumber daya manusia aparatur yang mampu mencermati berbagai perubahan paradigma akibat perkembangan lingkungan yang strategis.

Aparatur pemerintah dalam hal ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diharapkan memiliki sikap yang profesional, kompeten dan akuntabel yang dapat mendukung kondisi pemerintahan yang transparan, demokratis, berkeadilan, efektif dan efisien dengan menghormati hukum yang mendorong terciptanya partisipasi dan pemberdayaan.

Dalam hal peningkatan mutu aparatur pemerintah sebagai modal dasar pembangunan nasional, maka kinerja sumber daya manusia senantiasa harus ditingkatkan dan diarahkan agar bisa mencapai tujuan yang diharapkan. Peningkatan mutu sumber daya manusia yang strategis terhadap ketrampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya manusia merupakan syarat utama untuk mewujudkan kemampuan bersaing dan kemandirian. 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 diberbagai aspek kehidupan sehingga mampu meningkatkan mutu pelayanan dan kinerja yang tinggi.

Kesadaran akan perlunya sumber daya manusia yang berkualitas, perlu ditindaklanjuti dengan berbagai strategi yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Salah satu strategi untuk menghadapi tantangan yang tidak ringan, setiap organisasi harus mendesain kembali perencanaan organisasinya, pengelolaan manajemen kinerja serta pendayagunaan manusia. Dalam hal ini berarti mengupayakan agar sumber daya manusia itu mampu dan mau bekerjasama secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi.

Unsur sumber daya manusia dan sistem pemerintahan yang fleksibel terhadap lingkungan perubahan menjadi semakin menentukan bagi keberhasilan pencapaian tujuan yang diharapkan. Beberapa pakar menyatakan bahwa salah satu penyebab keterpurukan perekonomian Indonesia adalah rendahnya komitmen dan kinerja penyelenggaraan negara. Kinerja pegawai merujuk pada tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas serta upaya yang dilakukan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja seseorang dapat menjadi optimal jika didukung oleh kemampuan yang baik dan motivasi yang kuat. Keberhasilan kinerja pegawai sebuah organisasi dipengaruhi pula oleh faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu : data dan informasi, sumber daya, peralatan dan lingkungan, konsekuensi hasil kerja, keahlian dan pengetahuan, kemampuan, motivasi serta insentif dan imbalan.

Komitmen dan kinerja yang rendah dari penyelenggara negara antara lain disebabkan rendahnya gaji yang diterima. Minimnya gaji yang diterima oleh PNS diindikasikan sebagai salah satu penyebab belum tercapainya kesejahteraan PNS secara layak dan merata. Berbagai sorotan dilontarkan terhadap gaji PNS, mulai dari keluhan PNS sendiri, sampai dengan akibat-akibat yang ditimbulkan oleh masih kecinya kesejahteraan yang diterima PNS.

Bagi suatu organisasi, gaji merupakan salah satu pengeluaran atau biaya untuk penggunaan tenaga kerja. Oleh karena itu, sistem balas jasa dapat dilihat sebagai suatu sistem yang berada pada hubungan timbal balik antara organisasi dengan pegawai. Selain itu, organisasi selalu mengaitkan antara balas jasa dengan

kuantitas, kualitas dan manfaat balas jasa / gaji yang dipersembahkan pegawai kepada organisasi yang akan mempengaruhi pencapaian organisasi, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kelangsungan organisasi. Dari sisi pegawai, balas jasa dilihat sebagai sarana pemenuhan berbagai kebutuhan hidupnya, terutama hidup sehari-hari.

Sistem penggajian merupakan bagian dari sistem remunerasi dan merupakan salah satu implementasi atau penerapan hasil dari manajemen kinerja. Remunerasi sendiri memiliki pengertian sebagai setiap bentuk imbalan (*reward*) yang diterima pegawai sebagai akibat dari kinerja-kinerja tugas dalam organisasi, termasuk diantaranya hadiah, penghargaan atau promosi jabatan. Kinerja sendiri tidak dapat dicapai secara optimal apabila remunerasi diberikan tidak secara proposional. Pendekatan melalui pengembangan remunerasi ini dikenal sebagai cara yang efektif untuk mengurangi biaya dan menambah produktifitas pegawai.

Kenaikan gaji hanya akan efektif jika dilaksanakan bersamaan dengan penerapan manajemen kepegawaian yang berorientasi pada kinerja, sehingga ada kejelasan tentang apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab masing-masing pegawai, serta ukuran/target kinerja yang bagaimana yang harus dicapai, dengan demikian setiap pegawai memahami bahwa untuk mendapatkan imbalan tertentu harus mencapai kinerja tertentu pula.

Dengan pengembangan sistem remunerasi pegawai yang berdasarkan pada beban kerja dan tanggung jawab masing-masing pegawai serta kinerja pegawai maka diharapkan dapat mengurangi terjadinya penyalahgunaan kewenangan berupa tindakan korupsi, kolusi dan nepotisme di lingkungan pemerintahan, karena good governance erat kaitannya dengan moral individu. Buruknya kualitas pelayanan publik juga ditunjukkan pada beberapa jenis layanan publik masih ditemukan adanya praktek korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN). Kondisi ini terjadi karena adanya beberapa situasi yang mempengaruhi aparat pemerintahan melakukan KKN. Di satu sisi aparat pemerintahan memiliki tingkat penghasilan yang rendah dan di sisi yang lain dihadapkan dengan tingkat kebutuhan yang tinggi. Hal ini mendorong aparat pemerintahan untuk melakukan KKN guna memenuhi kebutuhannya. Pada awalnya perilaku ini merupakan upaya

darurat untuk memenuhi kebutuhan yang tidak tercukupi. Tetapi pada tahap selanjutnya berkembang menjadi perilaku dan budaya dari aparat pemerintahan.

Reformasi birokrasi salah satu cara yang tepat untuk membangun kepercayaan rakyat. Reformasi birokrasi ialah suatu usaha perubahan pokok dalam suatu sistem yang tujuannya mengubah struktur, tingkah laku, dan keberadaan atau kebiasaan yang sudah lama. Reformasi birokrasi ruang lingkupnya tidak hanya terbatas pada proses dan prosedur, namun juga terkait perubahan pada tingkat struktur dan sikap serta tingkah laku. Hal ini berhubungan dengan permasalahan yang bersangkutan dengan authority atau formal power (kekuasaan).

Aparat pemerintahan melakukan korupsi secara terbuka misalnya dengan meminta "uang administrasi atau uang rokok" dari warga masyarakat yang memerlukan pelayanan. Perilaku korupsi ini diterima di masyarakat sebagai suatu hal yang normal dan wajar karena gaji pegawai negeri sipil yang tidak mencukupi.

Dengan dasar seperti itu, maka remunerasi yang diterima oleh pegawai akan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya secara adil dan layak. Di dalam penelitian ini, hanya difokuskan pada sistem remunerasi Pegawai Negeri Sipil tanpa dikaitkan dengan masalah korupsi, kolusi dan nepotisme karena masalah tersebut memerlukan penelitian khusus.

Pada tataran normatif gaji Pegawai Negeri Sipil tercantum di dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian yang mengemukakan bahwa struktur gaji Pegawai Negeri Sipil yang harus dipenuhi adalah struktur gaji yang adil dan layak. Gaji yang adil dan layak adalah bahwa gaji Pegawai Negeri Sipil harus mampu memenuhi kebutuhan hidup keluarganya, sehingga Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dapat memusatkan perhatian, pikiran, dan tenaganya hanya untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya. Pengaturan gaji Pegawai Negeri Sipil yang adil dimaksudkan untuk mencegah kesenjangan kesejahteraan, baik antara Pegawai Negeri Sipil maupun antara Pegawai Negeri Sipil dengan swasta. Sedangkan gaji yang layak dimaksudkan untuk menjamin terpenuhinya kebutuhan pokok. Selain itu, gaji yang diterima

oleh Pegawai Negeri Sipil harus mampu memacu produktivitasnya yang pada akhirnya dapat meningkatkan tingkat pelayanan kepada masyarakat.

Remunerasi pemerintahan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Kebijakan Reformasi Birokrasi. Dilatar belakangi oleh kesadaran sekaligus komitmen pemerintah untuk mewujudkan *clean and good governance*. Tujuan dari pemberian remunerasi di lingkungan Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah ini ialah peningkatan pelayanan pembinaan kepada masyarakat dan peningkatan kesadaran pegawai.

Namun pada tataran pelaksanaannya perubahan dan pembaharuan yang dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata pemerintahan yang bersih dan berwibawa tersebut tidak mungkin akan dapat dilaksanakan dengan baik (efektif) tanpa kesejahteraan yang layak dari pegawai itu sendiri. Perubahan dan pembaharuan tersebut dilaksanakan untuk menghapus kesan pemerintahan yang selama ini dinilai buruk. Antara lain ditandai oleh indikator:

- a. Buruknya kualitas pelayanan publik (lambat, tidak ada kepastian aturan/hukum, berbelit belit, arogan, minta dilayani, dsb.)
- b. Sarat dengan perilaku KKN (Korupsi, Kolusi, Nepotisme)
- c. Rendahnya kualitas disiplin dan etos kerja aparatur negara.
- d. Kualitas manajemen pemerintahan yang tidak produktif, tidak efektif dan tidak efisien.
- e. Kualitas pelayanan publik yang tidak akuntabel dan tidak transparan.

Dilihat pada kenyataan yang terjadi, sistem penggajian Pegawai Negeri Sipil pada Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah belum mendukung tercapainya perubahan yang relatif signifikan terhadap kinerja, produktifitas dan peningkatan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil. Hal ini ditunjukkan dengan pemberian gaji yang sama, baik bagi pegawai berkinerja tinggi maupun pegawai berkinerja rendah. Penerapan gaji belum didasarkan pada beban kerja yang harus ditanggung oleh masing-masing pegawai. Selain itu tidak adanya sanksi terhadap pegawai yang berkinerja rendah, mereka memiliki hak yang sama, sehingga mengakibatkan belum profesionalnya kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah.

Penerapan sistem penggajian ini masih menjadi masalah yang menimbulkan rasa ketidakadilan bagi pegawai, terlihat dari berbagai kondisi sebagai berikut :

- a. Gaji Pegawai Negeri Sipil pada Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah yang relatif kecil, telah menimbulkan *Social & economy cost* yang mahal melalui "maraknya" korupsi, kolusi, dan nepotisme di lingkungan birokrasi pemerintah.
- b. Adanya tindakan tercela Pegawai Negeri Sipil pada Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah bukan semata-mata karena rendahnya moral tetapi karena terdesak kebutuhan hidup yang layak.
- c. Sistem remunerasi yang berlaku pada Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah kurang transparan karena di samping gaji ada pegawai yang menerima tunjangan khusus dan sejumlah honorarium dari pos non gaji sehingga:
 - 1) Terjadi ketidakadilan dalam penghasilan (tidak semua dapat tunjangan khusus atau honorarium).
 - 2) Jumlah anggaran untuk belanja pegawai sulit diketahui secara pasti dan sulit dipertanggungjawabkan kepada publik karena sebagian besar berasal dari sumber non gaji.
- d. Struktur gaji pada Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah kurang mendorong produktivitas, karena :
 - 1) Gaji tidak dikaitkan dengan kompetensi dan prestasi, namun didasarkan pada pangkat dan masa kerja.
 - 2) Jarak antara gaji terendah dan gaji tertinggi terlalu pendek, sehingga kenaikan pangkat hanya diikuti dengan kenaikan penghasilan dalam jumlah yang tidak berarti.
- e. Sistem pensiun yang kurang menjamin kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil setelah memasuki masa pensiun. Remunerasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kebijakan pemerintah terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi dan bagian dari komitmen pemerintah untuk mewujudkan *clean government and good governance*.

Namun pada pelaksanaannya, perubahan dan pembaruan (Reformasi Birokrasi) yang dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata pemerintahan yang bersih dan berwibawa tersebut, tidak mungkin dapat dilaksanakan dengan baik (efektif dan efisien) tanpa kesejahteraan yang layak dari pemerintah.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) mengamanatkan bahwa pemerintah wajib membayar gaji yang adil dan layak kepada PNS serta menjamin kesejahteraan PNS. Komponen gaji yang diterima PNS hanya terdiri dari 3 macam yaitu gaji, tunjangan kinerja, dan tunjangan kemahalan.

Gaji adalah kompensasi dasar berupa honorarium sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab jabatan dan resiko pekerjaan yang ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan. Tunjangan kinerja dibayarkan sesuai pencapaian kinerja. Sedangkan tunjangan kemahalan dibayarkan sesuai dengan tingkat kemahalan berdasarkan indeks harga yang berlaku di daerah masing-masing.

Penyederhanaan penggajian ini sebenarnya bermuara pada pola penggajian tunggal atau single salary system. Konsep single salary pegawai hanya menerima satu jenis penghasilan yang merupakan gabungan berbagai komponen penghasilan. Single salary sudah jamak digunakan di berbagai negara khususnya sektor pemerintah dan publik. Single salary system terdiri atas unsur jabatan, kinerja, serta grade dan step. Grading adalah posisi jabatan, beban kerja, tanggung jawab dan resiko pekerjaan. Setiap grading dibagi lagi menjadi beberapa step dengan nilai rupiah yang berbeda. Jadi bisa saja seorang PNS mempunyai jabatan sama tetapi gajinya berbeda tergantung capaian kinerjanya.

Namun penerapan single salary di Indonesia menghadapi kendala yang cukup berat terutama berkaitan dengan beban negara. Dengan sistem iuran dan pembayaran pensiun seperti berlaku saat ini dana yang dibutuhkan akan sangat besar jika memakai gaji tunggal. Seperti diketahui undang undang tentang pensiun PNS mengatur bahwa jumlah uang pensiun yang diterima bagi yang berhak sebesar 75% dari gaji pokok. Selain itu pajak yang ditanggung pemerintah akan bertambah pula karena dasar pengenaannya berbasis gaji pokok.

Jadi tampaknya PNS akan menerima berdasar tiga komponen yang disebutkan di awal seperti yang disebutkan diawal yakni gaji, tunjangan kinerja,

dan tunjangan kemahalan. Bagaimana dengan tunjangan lain yang berlaku saat ini yang tidak disebutkan di atas seperti tunjangan jabatan, tunjangan istri/suami, tunjangan pangan, dan tunjangan lainnya termasuk tunjangan profesi/sertifikasi dan uang makan PNS.

Intinya segala peraturan dibawah undang-undang tidak boleh bertentangan dengan UU ASN ini. Dengan mengacu pada UU ASN maka tunjangan tunjangan tersebut dihapus, teknisnya apakah akan dilebur bersama gaji atau tunjangan kinerja masih ditunggu implementasinya. Prinsipnya perubahan ini tidak boleh merugikan PNS baik secara nominal maupun prosedur karena sesuai pasal 79 UU ASN Pemerintah wajib membayar gaji yang adil dan layak kepada PNS serta menjamin kesejahteraan PNS.

Dampak lain pemberlakuan sistem penggajian yang semula berbasis pangkat golongan dan masa kerja menuju ke sistem berbasis pada harga jabatan akan mengeliminasi honorarium kegiatan. Selama ini ditengarai ini pemberian honorarium sering tidak jelas ukurannya, bukan rahasia lagi honorarium kegiatan berfungsi sebagai pendapatan tambahan.

Undang-Undang ASN mengharuskan Penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS. Kondisi yang masih berlaku sekarang ini, pemberian tunjangan kinerja atau remunerasi sebagian besar masih berdasarkan absensi bukan penilaian kinerja yang obyektif dan terukur.

Seperti yang disampaikan Deputi SDM Kemenpan-RB untuk mengukur pencapaian kinerja setiap pegawai, setiap tahun akan dilakukan kontrak kinerja antara atasan dan bawahan. Hasil yang didapat akan menjadi tolok ukur penilaian kinerja. Gaji yang didapat pada tahun berikutnya sesuai nilai capaian kinerja yang didapat. Bisa saja pegawai yang mulai bekerja pada tahun, tingkat jabatan, dan daerah yang sama akan mendapat gaji yang berbeda pada tahun berikutnya. PNS yang penilaian kinerjanya tidak mencapai target kinerja dikenakan sanksi administrasi sampai dengan pemberhentian. Harapannya implementasi dilapangan harus benar-benar dijalankan.

Pemberlakuan Undang-Undang ASN juga harus disikapi dengan hati hati oleh para pembuat kebijakan menyangkut pemberian tunjangan kepada PNS baik di pusat maupun daerah. Jangan sampai pemberian tunjangan bertentangan dengan peraturan yang sudah ditetapkan di undang-undang. Tidak boleh ada lagi tunjangan kepada PNS selain tunjangan kinerja dan tunjangan kemahalan.

Ada yang sedikit mengganjal dalam UU ASN ini yakni masa kerja benar-benar “diabaikan” sebagai salah satu faktor pemberian gaji dan tunjangan karena semangat dalam undang-undang ini memang kinerja base. Padahal senioritas juga merepresentasikan pengabdian dan pengalaman yang perlu mendapat penghargaan.

Remunerasi sendiri sejatinya adalah salah satu dampak dari Reformasi Birokrasi. Hal itu senada dengan apa yang disampaikan oleh Dr. Muh. Marwan, M.Si, Direktur Jenderal Bina Pembangunan Daerah, Kementerian Dalam Negeri pada acara “Peningkatan Pemahaman Produk Hukum terkait kebijakan Remunerasi di lingkungan Ditjen Bina Pembangunan Daerah. “Reformasi Birokrasi merupakan prasyarat utama bagi terselenggaranya pemerintahan yang baik, selain itu Reformasi Birokrasi merupakan upaya untuk melakukan perubahan sistematis dan terencana menuju tatanan *administrasi public* yang lebih baik, untuk itu perlu adanya remunerasi atau hadiah bagi yang sudah melaksanakannya dengan baik,” jelas Dr. Muh. Marwan, M.Si pada acara yang dihadiri 50 orang pegawai eselon I, eselon II dan eselon III Ditjen Bina Pembangunan Daerah tersebut.

Lebih jauh Dr. Muh. Marwan, M.Si, menjelaskan bahwa Reformasi Birokrasi bertujuan untuk mengatasi permasalahan birokrasi di Indonesia dimana ada beberapa hal yang menjadi permasalahan yaitu :

- a. Peraturan perundang-undangan yang belum berjalan efektif.
- b. Pola pikir dan budaya kerja birokrasi yang belum sepenuhnya mendukung birokrasi yang efektif, produktif dan professional.
- c. Masih adanya praktek penyalahgunaan wewenang pemerintahan.
- d. Pelayanan public yang belum sepenuhnya mengakomodasi kepentingan seluruh lapisan masyarakat.

- e. Manajemen sumber daya manusia aparatur yang belum dilaksanakan secara optimal untuk meningkatkan profesionalisme aparatur.

Dalam acara yang sama Peningkatan Pemahaman Produk Hukum Terkait Kebijakan Remunerasi di lingkungan Ditjen Bina Pembangunan Daerah menurut Ketua Pelaksana yang juga Sekretaris Ditjen Bina Pembangunan Daerah, Dr. H. Syofjan Bakar, M.Sc, secara umum bertujuan untuk meningkat pemahaman dan wawasan aparatur Negara dilingkungan Ditjen Pembangunan Daerah terkait dengan pelaksanaan Reformasi Birokrasi khususnya tentang Remunerasi di Lingkungan Ditjen Pembangunan Daerah. Bahwa acara ini dilaksanakan melalui penyampaian materi yang menyampaikan tata cara pelaksanaan daftar hadir mesin absensi elektronik finger print. Selain itu acara juga menyampaikan materi implementasi Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 53 Tahun 2010, tentang Rencana kebijakan remunerasi. Selanjutnya acara juga menyampaikan materi tentang peringkat jabatan atau grading dalam pemberian tunjangan kinerja. Sementara itu dasar hukum pelaksanaan acara ini adalah Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010 tentang Grand Desain Remunerasi 2010-2025.

Sumber : Ditjen Bangda-Kemendagri

Pada tanggal 30 November 2011 Pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS). Tujuan dari PP tersebut adalah untuk meningkatkan prestasi dan kinerja PNS. PP ini merupakan penyempurna dari PP Nomor 10 Tahun 1979 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS yang dianggap tidak sesuai lagi dengan perkembangan keadaan dan kebutuhan saat ini. Dalam melaksanakan PP 46 tahun 2011 mengenai penilaian prestasi kerja PNS yang dituangkan dalam peraturan Kepala BKN nomor 1 tahun 2013, yang antara lain berisi mengenai hal-hal sebagai berikut :

- a. SKP (Sasaran Kerja Pegawai); yaitu : rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS.
- b. Perilaku kerja, yaitu : setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-

undangan. PP ini mensyaratkan setiap pegawai wajib menyusun SKP berdasarkan rencana kerja tahunan instansi. SKP memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. dalam PP tersebut juga disebutkan bahwa pegawai yang tidak menyusun SKP dijatuhi hukuman disiplin sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang mengatur mengenai disiplin pegawai. Adapun penilaian perilaku kerja meliputi aspek : orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan. Khusus penilaian kepemimpinan hanya dilakukan bagi pegawai yang menduduki jabatan struktural. Dapat disimpulkan bahwa di dalam PP 46 tahun 2011 yang akan mulai dilaksanakan pada tanggal 1 Januari 2014 nanti terkandung prinsip-prinsip sebagai berikut :

- a. Peningkatan prestasi kerja dan pengembangan potensi pegawai.
- b. Ada pendekatan partisipasi dalam penilaian kinerja. Yang dimaksud dengan “partisipatif” adalah seluruh proses penilaian kinerja dapat diikuti dan dilaksanakan baik bagi yang menilai ataupun yang dinilai. Dengan demikian, unsur subjektifitas penilaian sedapat mungkin dapat dihindari.

Pra observasi peneliti mengamati fenomena yang terjadi di lapangan terkait dengan penelitian yang akan di teliti oleh penulis, dalam pengamatan ditemukan pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap remunerasi pada kepuasan kerja pegawai.

Dalam observasi yang sangat terlihat yaitu kedisiplinan yang meningkat drastis para pegawai datang tepat waktu tidak seperti sebelum adanya remunerasi datang semauanya karena belum ada sanksi, setelah adanya remunerasi ada sanksi yaitu berupa pemotongan remunerasi atau tunjangan kinerja. Pegawai pun lebih bersemangat dalam pekerjaan dan kedatanganny ke kantor, namun yang terlihat penerapan remunerasi disini belum berpengaruh pada beban kerja yang di emban oleh masing-masing pegawai bisa dikatakan masing-masing beban kerja pegawai di pukul rata sehingga yang memiliki pekerjaan banyak dan sedikit sama saja pendapatannya. Karena perhitungan pendapatan remunerasi atau tunjangan kinerja

baru dihitung dari kehadirannya saja, tidak sedikit pegawai yang datang tepat waktu bahkan dari pagi-pagi sekali namun tidak mengerjakan apapun jadi dapat dikatakan mereka hanya mengejar tunjangan kinerja agar tidak dipotong.

Implementasi remunerasi belum sepenuhnya 100% dalam perhitungan finansial baru 74%. Kinerja pegawai pun belum maksimal hanya meningkat dalam aspek kedisiplinan saja, di tahun 2017 kemungkinan perhitungan remunerasi sudah mencapai 100% dan akan ditambah dengan aspek Analisis Beban Kerja (ABK) dengan aplikasi bernama SIKERJA sehingga seluruh pegawai akan dinilai berdasarkan kinerjanya dan berpengaruh terhadap pendapatan remunerasi masing-masing pegawai. Perhitungannya di bagi dua yaitu 50% dari kehadiran (absensi) dan 50% dari beban kerja pegawai, jadi benar-benar jelas kinerjanya yang akan mewujudkan penghasilannya.

Berdasarkan pengamatan dan uraian tersebut diatas peneliti tertarik untuk mengkaji berbagai permasalahan yang berkaitan pengaruh pemberian remunerasi di Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah Kementerian Dalam Negeri dengan penelitian yang lebih mendalam dengan judul : **IMPLEMENTASI REMUNERASI ASPEK MOTIVASI FINANSIAL DAN MOTIVASI NON FINANSIAL PADA KEPUASAN PEGAWAI DIREKTORAT JENDERAL BINA PEMBANGUNAN DAERAH KEMENTERIAN DALAM NEGERI.**

I.2 Pembatasan Masalah

Untuk mempermudah dan lebih mendalamnya pembahasan dalam penelitian ini dibatasi pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap remunerasi pada kepuasan pegawai sebagai variabel intervening (survei pada Pegawai Negeri Sipil di Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah Kementerian Dalam Negeri yang berlokasi di Jakarta Selatan tahun 2015).

Adapun pertimbangan peneliti untuk membatasi wilayah penelitian adalah cukup luasnya satuan Pegawai Negeri Sipil yang berada pada satuan masing-masing yang berada di lingkup Kementerian Dalam Negeri.

I.3 Perumusan Masalah

Mengingat permasalahan yang mungkin timbul dan akan ditinjau dalam penelitian ini, maka dirumuskan permasalahan sebagai berikut : Bagaimanakah

implementasi remunerasi terhadap motivasi finansial dan motivasi non finansial pada kepuasan pegawai Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah Kementerian Dalam Negeri ?

Berdasarkan pada latar belakang penelitian dan batasan masalah diatas dapat dirumuskan beberapa permasalahan pada penelitian ini sebagai berikut

- a. Bagaimanakah implementasi remunerasi terhadap kepuasan pegawai Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah Kementerian Dalam Negeri ?
- b. Faktor apa saja yang mempengaruhi implementasi remunerasi pada Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah Kementerian Dalam Negeri ?
- c. Efektifkah pemberian remunerasi yang diberikan untuk meningkatkan disiplin waktu, motivasi finansial dan non finansial pada Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah Kementerian Dalam Negeri ?
- d. Apakah remunerasi dapat merubah kebiasaan pegawai kearah yang lebih baik pada Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah Kementerian Dalam Negeri ?

I.4 Tujuan dan Mafaat Penelitian

I.4.1 Tujuan Penelitian

Penelitian merupakan suatu proses dengan menggunakan metode ilmiah untuk dapat menemukan, mengembangkan serta menguji kebenaran ilmu pengetahuan. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk:

- a. Mengetahui dan menganalisis remunerasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah Kementerian Dalam Negeri;
- b. Mengetahui faktor apa yang mempengaruhi implementasi remunerasi di Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah Kementerian Dalam Negeri;
- c. Mengetahui dan menganalisis pemberian remunerasi terhadap motivasi finansial dan motivasi non finansial pegawai pada Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah Kementerian Dalam Negeri;

- d. Mengetahui dan menganalisis apakah remunerasi dapat merubah kebiasaan Pegawai kearah yang lebih baik pada Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Kementerian Dalam Negeri.

I.4.2 Manfaat Penelitian

a. Manfaat teoritis

- 1) Bagi peneliti : Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dalam pembahasan-pembahasan mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia.
- 2) Bagi UPN “Veteran” Jakarta : diharapkan hasil penelitian ini dapat disajikan sebagai sumber informasi dan tambahan referensi bagi almamater atau peneliti lain yang memerlukan bahan tambahan sebagai perbandingan untuk membantu dalam mengadakan penelitian selanjutnya.

b. Manfaat praktis

- 1) Bagi Peneliti
Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan dapat memberikan masukan, dan pemikiran yang bermanfaat bagi perkembangan ilmu administrasi publik sehingga dapat menambah wawasan dalam berpikir praktis.
- 2) Bagi Instansi Terkait
Diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan masukan yang bermanfaat bagi instansi terkait, serta dapat memberikan kontribusi dalam penyempurnaan sistem remunerasi Pegawai Negeri Sipil yang berdasarkan beban kerja dan kinerja pegawai, sehingga mencerminkan keadilan baik secara internal maupun eksternal. Selain itu hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk memperbaiki sistem remunerasi yang terdapat di lingkungan Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah Kementerian Dalam Negeri. Perbaikan yang dimaksud disini adalah upaya strategis yang dapat dilakukan secara internal lembaga pemerintah diharapkan hasil penelitian ini sebagai bahan masukan kepada pemimpin di Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah Kementerian Dalam Negeri, akan adanya

pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap remunerasi pada kepuasan pegawai Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah Kementerian Dalam Negeri.

