

## ANALISIS MANAJEMEN KOMPENSASI

### (Studi Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Pemalang)

Fransiscus Xaverius Sunaryanta<sup>1\*</sup>, Wahyuningrat<sup>2</sup>, Bambang Tri Harsanto<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Jurusan Administrasi Publik, Universitas Jenderal Soedirman, Indonesia

\*[fxsy78@gmail.com](mailto:fxsy78@gmail.com)

#### Abstrak

Salah satu tujuan kompensasi adalah memberikan penghargaan atau imbalan yang adil baik dari sisi organisasi maupun sisi pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menguraikan penyebab permasalahan pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pemalang tidak tercapai dilihat dari teori manajemen kompensasi. Dalam konteks administrasi publik penelitian ini merupakan upaya pembahasan kompensasi pegawai publik Indonesia yang seringkali menjadi kontroversial dalam membenahan administrasi kepegawaian publik khususnya terkait dengan penerapan pemberian tambahan penghasilan pegawai. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Dalam penelitian digunakan data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan triangulasi melalui wawancara mendalam dan dokumentasi. Teknis analisis data dilakukan melalui tiga alur kegiatan yang bersamaan yaitu: reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian disimpulkan bahwa karena Pemerintah Kabupaten Pemalang belum melaksanakan empat fase manajemen kompensasi secara kompeherensif yaitu: *Pertama*, *Identifikasi Jabatan*. *Kedua*, pembobotan keadilan internal *Ketiga*, pembobotan keadilan eksternal dan *Keempat*, penyelarasan pembobotan keadilan internal dan eksternal dalam penentuan besaran Tambahan Penghasilan Pegawai mengakibatkan tujuan kompensasi dalam menciptakan penghargaan atau imbalan yang adil tidak tercapai.

**Kata kunci:** Manajemen Kompensasi, Tambahan Penghasilan Pegawai, Keadilan Internal, Keadilan Eksternal.

#### Abstract

One of the goals of compensation is to provide rewards or rewards that are fair from both the organization's and employee's perspectives. This study aims to describe the causes of the problem of providing additional employee income for civil servants in the Pemalang Regency Government environment which is not achieved in terms of compensation management theory. In the context of public administration, this research is an effort to discuss compensation for Indonesian public employees, which often becomes controversial in reforming public personnel administration, especially in relation to the implementation of additional employee income. This study used descriptive qualitative method. In this research used primary data and secondary data. Data collection techniques were carried out by triangulation through in-depth interviews and documentation. Technical data analysis is carried out through three simultaneous activity streams, namely: data reduction, data presentation and drawing conclusions. The results of the study concluded that because the Pemalang Regency Government had not implemented the four phases of compensation management in a comprehensive manner, namely: First, Position Identification. Second, internal fairness weighting. Third, external fairness weighting. Fourth, internal and external fairness weighting alignment in determining the amount of additional employee income resulting in compensation goals in creating fair rewards or rewards not being achieved.

**Keywords:** Compensation Management, Additional Employee Income, Internal Justice, External Justice.

## PENDAHULUAN

Manajemen Pegawai Negeri Sipil merupakan pengelolaan pegawai negeri sipil untuk menghasilkan pegawai negeri sipil yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Manajemen PNS perlu diatur secara menyeluruh dengan menerapkan norma, standar, dan prosedur yang tepat. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 55 disebutkan bahwa manajemen PNS meliputi empat belas unsur yang meliputi penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, pangkat dan jabatan, pengembangan karier, pola karier, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan jaminan hari tua, dan perlindungan. Salah satu unsur manajemen PNS yang perlu mendapatkan perhatian untuk mendukung kinerja PNS adalah penggajian dan tunjangan. Tunjangan merupakan salah satu bentuk kompensasi di luar gaji yang dapat diberikan dalam bentuk tambahan penghasilan yang bertujuan untuk mewujudkan profesionalitas dan kinerja pegawai dalam mendukung penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien sebagaimana amanat Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014. Penggajian dan tunjangan yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan, risiko dan tanggung jawab setiap PNS akan berpengaruh terhadap kepuasan PNS dalam melaksanakan tugas pekerjaannya secara optimal.

Salah satu tujuan kompensasi adalah memberikan penghargaan atau imbalan yang adil baik dari sisi organisasi maupun sisi pegawai. Menurut Ivancevich, salah satu dari pengaruh yang paling kuat terhadap kinerja individu adalah sistem penghargaan organisasi. Manajemen dapat menggunakan penghargaan (atau hukuman) untuk meningkatkan kinerja pegawai. Manajemen juga dapat menggunakan penghargaan untuk menarik karyawan yang memiliki keterampilan untuk bergabung dengan organisasi (Ivancevich, 2006:16).

Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya mulai tahun 2020 memberikan kompensasi berupa Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) berbasis kinerja bagi Pegawai Negeri Sipil. Tujuan pemberian TPP adalah menciptakan keadilan kesejahteraan, namun pada kenyataannya terjadi kesenjangan pendapatan TPP PNS antar kriteria. Berdasarkan permasalahan tersebut mengindikasikan bahwa sistem pemberian TPP yang diterapkan oleh Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya belum mampu mewujudkan aspek keadilan. Permasalahan tersebut apabila tidak segera diatasi dapat menimbulkan permasalahan baru terutama kepuasan pegawai sebagaimana penelitian Suhartini dimana ketika seorang pegawai merasa kompensasi tidak adil, pegawai tidak puas dengan kompensasi tersebut. Akibat ketidakpuasan kompensasi yang dinilai tidak adil membuat pegawai tidak termotivasi untuk mewujudkan perilaku yang diinginkan organisasi (Suhartini, 2005:105). Keadilan kompensasi dapat mengindikasikan kebijakan organisasi dalam memperlakukan para pegawainya secara adil. Menurut De Pora organisasi yang baik adalah yang mampu untuk memberikan "imbalan" yang sesuai dengan besarnya kontribusi yang disumbangkan oleh para pegawai terhadap organisasi tersebut (De Pora, Antonio, 2011:7).

Berdasarkan penelitian Brahmanti Maulana (2018) dari keseluruhan proses-proses tersebut sistem kompensasi dinilai mempunyai peran penting dalam usaha meningkatkan kinerja pegawai. Dalam membantu pegawai mencapai kinerja yang efektif, organisasi dapat memperhatikan beberapa hal diantaranya kompensasi yang layak. Lebih lanjut perlu adanya pemberian *reward* kepada pegawai sebagai bentuk balas jasa atas apa yang telah mereka kerjakan.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan manajemen kompensasi pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai bagi PNS dan persepsi keadilan terhadap sistem pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai bagi PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya.

## TINJAUAN PUSTAKA

Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan" (Sinambela,

2018:218). Tujuan pemberian kompensasi menurut Ivancevich adalah menciptakan penghargaan atau imbalan yang dirasakan adil, baik dari sisi organisasi atau perusahaan maupun dari sisi pegawai (Ivancevich, 2007:287). Sistem imbalan atau kompensasi yang baik merupakan sistem yang mampu memberikan jaminan kepuasan terhadap para anggotanya dalam organisasi, yang pada gilirannya memungkinkan organisasi memperoleh karyawan, memeliharanya, dan mempekerjakan sejumlah orang dengan berbagai sikap dan perilaku positif dapat bekerja dengan produktif untuk kepentingan organisasi (Mujanah, 2019:2).

Manajemen kompensasi merupakan suatu kegiatan dalam merancang, mengelola dan mengatur suatu bentuk imbal jasa terhadap karyawan atau pekerja yang telah melakukan suatu pekerjaan tertentu dan menyelesaikannya bagi organisasi, yang dimana bentuk imbal jasa tersebut harus bersifat adil, obyektif, dan terbuka sehingga diperoleh kepuasan bagi penerimanya sesuai dengan kontribusi yang telah diberikan (Mujanah,2019:3). Manajemen kompensasi sangat erat kaitannya dengan sistem kompensasi, manajemen kompensasi yang baik akan menghasilkan sistem kompensasi yang efektif (Haposan, 2012:68-69). Filosofi keadilan penting dalam pemberian kompensasi karena masalah keadilan menjadi masalah sensitif. Persepsi atas keadilan kompensasi menimbulkan pengaruh terhadap perilaku pegawai yang menerima kompensasi (Haposan, 2012:121). Menurut Suhartini, keadilan yang hendak dicapai dari program kompensasi dibedakan menjadi 3 yaitu: keadilan individual, keadilan internal dan keadilan eksternal (Suhartini, 2005:104).

Werther dan Davis mengemukakan bahwa manajemen kompensasi pada umumnya dilakukan melalui empat fase utama, dengan penjelasan sebagai berikut (Werther dan Davis 1996:391):

- 1) Fase I adalah mengidentifikasi dan mempelajari pekerjaan. Untuk itu perlu dilakukan analisis pekerjaan. Sebuah pekerjaan terdiri atas sejumlah tugas yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Analisis pekerjaan merupakan proses penyelidikan yang sistematis untuk memperoleh informasi mengenai jabatan atau pekerjaan dan pemangku atau pemegang jabatan. Informasi itu mencakup tugas-tugas yang dilaksanakan dan kualifikasi atau persyaratan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan-pekerjaan yang ada di dalam sebuah organisasi. Analisis pekerjaan dapat menghasilkan informasi yang menyeluruh tentang tugas-tugas yang dilaksanakan oleh seorang pegawai berikut pekerjaan-pekerjaan yang ada dalam sebuah organisasi dan persyaratan yang diperlukan agar dapat mengerjakan pekerjaan tersebut. Ringkasan menyeluruh mengenai persyaratan pekerjaan disebut uraian pekerjaan. Spesifikasi pekerjaan menjelaskan minimum kualifikasi yang harus dimiliki seseorang untuk dapat melakukan pekerjaan tertentu.
- 2) Fase II adalah keadilan internal. Dalam fase ini dilakukan evaluasi jabatan atau pekerjaan. Analisis pekerjaan menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan, yaitu membandingkan pekerjaan yang satu dengan pekerjaan yang lain untuk menjamin bahwa pekerjaan tersebut dihargai secara adil. Kegiatan ini memungkinkan pegawai merasakan adanya keadilan internal dalam pemberian kompensasi. Evaluasi ini dapat dikatakan sebagai bagian dari sistem pemberian kompensasi yang memungkinkan sebuah organisasi atau perusahaan dapat menentukan nilai relatif dari sebuah jabatan atau pekerjaan dibandingkan dengan jabatan atau pekerjaan lainnya. Terdapat 4 (empat) macam cara dalam melakukan evaluasi jabatan atau pekerjaan, yaitu: (1) pemeringkatan pekerjaan; (2) pengurutan kelas pekerjaan; (3) perbandingan faktor; dan (4) sistem poin.
- 3) Fase III adalah keadilan eksternal. Pada fase ini dilakukan survei gaji dan upah. Dalam hal ini pemerintah mempunyai beberapa kebijakan yang berkaitan dengan tenaga kerja, seperti penentuan upah minimum regional, upah lembur, pembatas usia kerja dan pembatasan jam kerja. Di samping itu, serikat pekerja dapat menggunakan kekuasaan untuk memperoleh gaji yang sesuai dengan relatif jabatannya. Survei gaji dan upah dilakukan untuk menentukan jumlah gaji dan upah yang diberikan bagi pekerjaan yang sebanding pada organisasi atau perusahaan lain.
- 4) Fase IV adalah mencocokkan bobot internal dan eksternal. Pada fase ini dilakukan penentuan imbalan jabatan atau pekerjaan dengan menentukan kesesuaian tingkat gaji

berdasarkan keadilan internal dan eksternal untuk memperoleh rentangan besaran kompensasi untuk setiap pekerjaan.

Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) merupakan salah satu kompensasi dalam bentuk finansial yang merupakan tambahan-tambahan di luar gaji yang telah ditetapkan. TPP merupakan kompensasi yang masuk dalam kategori insentif karena didasarkan kepada tingkat produktivitas pegawai. Menurut Abdurahman Fathoni tunjangan merupakan bagian kompensasi (Fathoni, 2006:294). Tunjangan dianggap sebagai sebuah imbalan. Sistem imbalan terdiri dari dua komponen yaitu kompensasi yang langsung berkaitan dengan prestasi kerja dan kompensasi yang tidak langsung dengan prestasi kerja. Menurut Edi Sutrisno tunjangan adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para karyawan karena karyawan tersebut telah berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan organisasi (Sutrisno, 2009:200).

Tunjangan Kinerja dalam Lampiran Permenpan RB Nomor 63 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Sistem Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri adalah tunjangan yang diberikan kepada pegawai negeri yang merupakan fungsi keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi dan didasarkan pada capaian kinerja pegawai negeri tersebut yang sejalan dengan capaian kinerja organisasi dimana pegawai negeri tersebut bekerja. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2011 tentang Pedoman Penghitungan Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Perka BKN 20/2011), tunjangan kinerja didefinisikan sebagai tunjangan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang besarnya didasarkan pada hasil evaluasi jabatan dan capaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil. Dari pengaturan mengenai tunjangan kinerja tersebut dapat disimpulkan bahwa tunjangan kinerja merupakan fungsi dalam keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi pada Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah. Besarnya tunjangan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil didasarkan pada hasil evaluasi jabatan dan capaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan yang menjadi dasar ketentuan pemberian tunjangan tambahan penghasilan adalah Peraturan Pemerintah Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah. Berdasarkan Pasal 58 Peraturan Pemerintah Tahun 2019 disebutkan; Ayat (1) Pemerintah Daerah dapat memberikan tambahan penghasilan kepada Pegawai ASN dengan memperhatikan kemampuan keuangan daerah dan memperoleh persetujuan DPRD sesuai dengan ketentuan peraturan perundangundangan. Prinsip pemberian TPP diatur dalam Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 900-4700 Tahun 2020 tentang Tata Cara Persetujuan Menteri Dalam Negeri Terhadap Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Daerah.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif. Data yang digunakan yaitu data primer dan data sekunder. Sumber data primer meliputi kelompok perumus kebijakan TPP dan kelompok penerima kebijakan TPP, sedangkan sumber data sekunder menggunakan sumber-sumber dokumen seperti peraturan perundang-undangan dan petunjuk pelaksanaannya terkait dengan kebijakan pemberian TPP bagi Instansi Pemerintah Daerah, Peraturan Kepala Daerah maupun peraturan terkait dengan kebijakan lokal pemberian kompensasi berupa TPP di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam dan dokumentasi. Teknis analisis data menggunakan analisis interaktif yang terdiri dari reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Salah satu hal terpenting dalam sebuah manajemen kompensasi adalah bagaimana sebuah organisasi merumuskan besaran kompensasi yang tepat. Untuk melihat manajemen kompensasi pemberian TPP pada PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya perlu diuraikan tentang proses perumusan kebijakan TPP yang dikaitkan dengan fase-fase dari manajemen kompensasi. Perumusan kebijakan TPP Kabupaten Pematang Jaya diteliti dari konsep manajemen kompensasi berdasarkan teori Werther dan Davis yang meliputi empat fase utama, yaitu: fase pertama identifikasi dan analisa jabatan, fase kedua pembobotan keadilan internal, fase ketiga

pembobotan keadilan eksternal dan fase keempat penyelarasan keadilan internal dan keadilan eksternal untuk memperoleh rentangan besaran kompensasi untuk setiap pekerjaan (Werther dan Davis 1996:391). Adapun hasil penelitian sebagai berikut:

## 1. Manajemen Kompensasi

### a. Identifikasi Pekerjaan (Fase I)

Fase I dalam manajemen kompensasi adalah mengidentifikasi dan mempelajari pekerjaan. Pada tahap ini dilakukan analisa pekerjaan pada setiap jabatan. Analisis pekerjaan merupakan proses penyelidikan yang sistematis untuk memperoleh informasi mengenai jabatan atau pekerjaan dan pemangku atau pemegang jabatan. Informasi itu mencakup tugas-tugas yang dilaksanakan dan kualifikasi atau persyaratan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan-pekerjaan yang ada di dalam sebuah organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian dokumen analisa jabatan untuk semua jabatan sudah disusun secara lengkap termasuk di dalamnya standar kualifikasi jabatan yang dipersyaratkan dengan *jenis* dan pendidikan minimal untuk tiap jabatan. Namun demikian berdasarkan dokumen hasil analisa jabatan terlihat masih terdapat kekurangan karena uraian tugas masih memakai *template* yang dibedakan berdasarkan jenis jabatan dan hanya dibedakan obyeknya mengikuti nama jabatan disesuaikan dengan tugas dan fungsi perangkat daerah. Hal ini juga menjadi salah satu evaluasi dari Biro Organisasi Provinsi Jawa Tengah dimana pelaksanaan analisa jabatan salah satu kekurangannya adalah belum dilakukannya praktek analisa jabatan sesuai dengan teknik analisis jabatan salah satunya adanya lompatan proses. Lompatan proses yang sering terjadi adalah analisa jabatan dilakukan tanpa melalui pemetaan proses bisnis yang mengakibatkan analisa jabatan cenderung menghasilkan uraian jabatan yang seragam. Implikasi dari uraian jabatan yang seragam akan menyulitkan dalam mengidentifikasi indikator kinerja secara spesifik dan terukur dimana hal ini akan berpengaruh juga terhadap ukuran produktivitas pegawai apabila akan dikaitkan dengan sistem kompensasi.

Standar pekerjaan untuk produktivitas pegawai ditetapkan dengan di Peraturan Bupati Pemalang Nomor 83 Tahun 2020 tentang Standar Pekerjaan PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pemalang. Berdasarkan hasil penelitian, standar pekerjaan PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pemalang yang dipakai dalam penyusunan produktivitas pekerjaan PNS masih terdapat beberapa jenis pekerjaan yang standar waktu pengerjaan belum sesuai dengan kondisi riil di lapangan. Berikut adalah contoh-contoh standar pekerjaan pegawai yang berdasarkan hasil penelitian tidak sesuai standar waktunya dengan kenyataan pelaksanaan pekerjaan di lapangan yang berpotensi menimbulkan ketidakadilan dalam implementasi penilaian produktivitas kerja sebagaimana Tabel 1.

Tabel 1. Contoh Standar Pekerjaan Pegawai Yang Tidak Sesuai

No.	Nama Pekerjaan	Standar Waktu	Keterangan
1.	Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran	120 menit	Standar waktu pengerjaan terlalu singkat
2.	Melaksanakan pekerjaan yang memerlukan satu hari kerja	330 menit	Sering dipakai untuk pekerjaan dengan output tidak jelas
3.	Melakukan deteksi dini yang dilakukan oleh Satpol PP jenjang pelaksana	14400 menit	Standar waktu pengerjaan terlalu tinggi
4.	Melakukan deteksi dini yang dilakukan oleh Satpol PP jenjang pelaksana lanjutan	1440 menit	Standar waktu pengerjaan terpaut jauh dengan yang dilakukan Satpol PP jenjang pelaksana

Sumber: Diolah oleh Penulis

Hal ini mengakibatkan pengukuran produktivitas kerja PNS belum efektif karena belum dapat mencerminkan produktivitas yang sesungguhnya. Hal ini dikuatkan oleh Subkoordinator Penilaian Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pemalang dimana banyak standar pekerjaan yang harus dievaluasi karena standar waktu yang dipakai ada yang tidak sesuai dengan yang seharusnya terutama untuk standar waktu pekerjaan jabatan fungsional. Standar waktu ini apabila tidak dievaluasi akan menimbulkan ketidakadilan dalam implementasi penilaian produktivitas kerja PNS.

#### **b. Keadilan Internal (Fase II)**

Fase kedua dalam manajemen kompensasi adalah keadilan internal. Evaluasi jabatan adalah suatu proses untuk menilai suatu jabatan secara sistematis dengan menggunakan kriteria-kriteria yang ditetapkan untuk menentukan tingkatan jabatan berupa kelas jabatan.

Evaluasi jabatan dilakukan oleh Tim Evaluasi Jabatan dilakukan dengan metode Sistem Evaluasi Faktor atau *Factor Evaluation Sistem (FES)*. Faktor-faktor yang dipergunakan dalam Sistem Evaluasi Faktor terdiri atas Faktor Evaluasi Jabatan Struktural dan Faktor Evaluasi Jabatan Fungsional. Dalam hal ini Pemerintah Kabupaten Pemalang telah melaksanakan evaluasi jabatan yang ditetapkan dengan Keputusan Bupati Pemalang Nomor 50 Tahun 2020 tentang Nilai dan Kelas Jabatan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pemalang. Namun demikian evaluasi jabatan hanya dilakukan berdasarkan hasil analisa jabatan yang ada yang cenderung belum sempurna dan untuk penentuan nilai dan kelas jabatan dari setiap faktor menggunakan *template* contoh dari Kementerian PAN dan RB.

Terkait fase keadilan internal dalam perumusan besaran TPP berdasarkan dokumen yang ada yaitu Keputusan Bupati Pemalang Nomor 50 Tahun 2020 tentang Nilai dan Kelas Jabatan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pemalang dan Keputusan Bupati Pemalang Keputusan Bupati Pemalang Nomor 188.4/132/ Tahun 2022 tentang Besaran *Basic* TPP Kabupaten Pemalang Tahun 2022 peneliti melihat bahwa penentuan besaran TPP untuk keadilan internal mutlak hanya menggunakan kelas jabatan tanpa memperhatikan nilai jabatan sebagai pembobotan lain. Hal ini menimbulkan ketidakadilan karena apabila nilai dalam kelas jabatan tidak diperhatikan dalam pembobotan akan mengurangi aspek ketidakadilan dalam penentuan besaran TPP tiap jabatan.

#### **c. Keadilan Eksternal (Fase III)**

Pada fase ketiga tahapan manajemen kompensasi ini dilakukan melalui survei eksternal terhadap besaran kompensasi organisasi atau instansi lain agar terdapat unsur proporsionalitas dalam penentuan besaran kompensasi yang diberikan. Fase ketiga dilakukan dengan tujuan agar besaran kompensasi yang akan diberikan oleh organisasi kepada pegawainya bisa bersaing dengan instansi lain sehingga mampu mempertahankan pegawai yang ada.

Berdasarkan hasil penelitian perumusan kebijakan TPP Kabupaten Pemalang pada fase ketiga manajemen kompensasi yaitu survei keadilan eksternal belum dilakukan secara komprehensif. Survei eksternal yang dilakukan hanya besaran tunjangan kinerja BPK sedangkan dokumen yang menunjukkan survei eksternal terhadap perbandingan TPP kabupaten/kota di wilayah Kabupaten Pemalang dan survei perbandingan antara besaran TPP kriteria beban kerja dengan TPP kriteria pertimbangan obyektif lainnya tidak ada. Implikasi dari belum dilakukannya survei eksternal menjadikan adanya ketidakadilan kompensasi berupa kesenjangan yang cukup tinggi antara besaran TPP dari kriteria beban kerja dengan TPP dengan kriteria pertimbangan obyektif lainnya. Selain itu adanya ketidakkonsistenan penerapan kelas jabatan untuk pemberian TPP bagi pejabat fungsional Pamong Belajar dan Penilik menimbulkan ketidakadilan karena terdapat gab kesenjangan pemberian TPP dengan pejabat fungsional lain.

#### d. Penyelarasan Bobot Internal dan Bobot Eksternal

Fase IV adalah mencocokkan bobot internal dan eksternal. Pada fase ini manajemen kompensasi seharusnya dilakukan penyesuaian antara bobot internal dan bobot eksternal agar kompensasi yang diberikan kepada pegawai lebih proporsional dan berkeadilan.

Berdasarkan keterangan Tim Perumus TPP dan hasil observasi, peneliti menyimpulkan bahwa manajemen kompensasi pemberian TPP pada fase keempat belum dilaksanakan. Hal ini dapat terlihat dengan belum adanya penyesuaian antara faktor internal dengan faktor eksternal. Belum adanya penyesuaian dalam manajemen kompensasi pemberian TPP akhirnya membuat kesenjangan besaran TPP yang cukup signifikan antar PNS. Adanya gap kesenjangan pendapatan akan menimbulkan ketidakpuasan dan kecemburuan antar pegawai dimana hal tersebut sedikit banyak akan berpengaruh pada kinerja pegawai dan menjadikan salah satu tujuan pemberian TPP dari aspek keadilan kesejahteraan tidak tercapai.

Grover Starling menyatakan bahwa kompensasi pada pegawai-pegawai publik menjadi masalah penting terutama terkait dalam hal kecukupan dan keadilan, karena jika pegawai merasakan adanya ketidakadilan akan mendorong terjadinya konflik (Grover Starling, 2008:476). Dalam penelitian Haposan dijelaskan bahwa keadilan menjadi filosofi penting dalam pemberian kompensasi karena masalah keadilan menjadi masalah sensitif. Persepsi atas keadilan kompensasi menimbulkan pengaruh terhadap perilaku pegawai yang menerima kompensasi (Haposan, 2012:121).

## 2. Persepsi Keadilan

Sebuah organisasi dalam memberikan kompensasi harus mendasari pada falsafah kompensasi. Salah satu falsafah kompensasi menurut Hiam (1999) adalah bahwa imbalan atau kompensasi harus memberikan timbal balik positif bagi setiap orang. Menurut Haposan (2012) untuk mewujudkan falsafah kompensasi sistem kompensasi harus layak dan adil, mengacu pada pengakuan atas arti penting kerja, dan mempertimbangkan bursa kerja di luar organisasi yang berarti bahwa sistem kompensasi harus dinamis, dalam arti selalu mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal organisasi secara terus menerus dan berkesinambungan. Berdasarkan hasil penelitian terhadap persepsi keadilan internal dan keadilan dapat dijelaskan sebagai berikut.

### a. Persepsi Keadilan Internal

Menurut Mujanah (2019) keadilan internal dapat diperoleh dengan adanya evaluasi jabatan. Keadilan muncul ketika karyawan mempersepsikan bahwa rasio dari input (usaha) mereka terhadap hasil mereka (penghargaan) sama dengan rasio pada karyawan lain.

Berdasarkan hasil penelitian dengan melakukan wawancara mendalam terhadap dari Tim Perumus TPP dan beberapa perwakilan PNS penerima TPP Kabupaten Pematang peneliti menyimpulkan bahwa pemberian TPP bagi PNS Kabupaten Pematang apabila dilihat dari teori manajemen kompensasi terhadap aspek keadilan internal TPP berdasarkan kriteria beban kerja secara umum sudah cukup adil karena sudah menggunakan kelas jabatan, namun demikian terdapat beberapa catatan yang menimbulkan ketidakadilan dari aspek keadilan internal yaitu:

Pertama, proses penyusunan evaluasi jabatan belum dilakukan sesuai dengan tahapan yang seharusnya dimana tidak dilakukan observasi secara obyektif sesuai dengan kondisi nyata di lapangan dan lebih menggunakan *template* atau acuan standar yang sudah ditentukan oleh Kementerian PAN dan RB untuk setiap nama jabatan sehingga membuat penentuan kelas jabatan yang seragam untuk nama jabatan yang sudah ditentukan. Terkait hal ini dijelaskan oleh Analis Kebijakan Publik Sub Koordinator Kelembagaan dan Analisa Jabatan yang menyampaikan bahwa penentuan kelas jabatan sangat dipengaruhi oleh kebijakan pemerintah pusat/instansi pembina terutama pada tahap validasi sehingga hasil evaluasi jabatan yang ada relatif kurang menggambarkan kondisi riil di lapangan.

Kedua, meskipun dari sisi kebijakan sudah adil karena sudah mendasari kelas jabatan tetapi dari sisi implementasi pelaksanaan kebijakan TPP tidak adil. Aspek ketidakadilan internal terjadi dari sisi implementasi terutama dalam hal pelaksanaan produktivitas kerja dan penilaian produktivitas kerja yang tidak obyektif. Terkait hal ini sama dengan hasil penelitian Kartini Lubis, Abdul Kadir dan Dumasari Harahap (2020) tentang Implementasi Peraturan Gubernur Tentang Tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil dan Calon Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara dimana berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa Tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil dan Calon Pegawai Negeri Sipil belum sepenuhnya berhasil diterapkan di lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara karena adanya beberapa penyebab yaitu pejabat penilai (atasan) tidak mampu mengendalikan pandangan unsur kedekatan dalam melakukan penilaian hasil kerja bawahan.

Disisi lain secara internal implementasi kebijakan TPP ini belum adil karena belum berjalannya fungsi/peran verifikator oleh atasan langsung terhadap pekerjaan bawahan sehingga memungkinkan adanya ketidaksesuaian antara pekerjaan yang nyata-nyata dilakukan dan yang tidak dilakukan. Hal ini menegaskan hasil penelitian dari Penelitian dari Irna Suryani, Budiman Rusli, Heru Nurasa (2021) yang menunjukkan bahwa implementasi kebijakan tambahan penghasilan berbasis kinerja diperlukan adanya pengawasan terhadap implementasi kebijakan mengenai objektivitas perhitungan besar tunjangan kinerja yang diterima pegawai.

Karena keadaan ini belum ada yang menertibkan dengan tegas sehingga menimbulkan ketidakpuasan secara individual. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Suhartini bahwa perasaan tidak puas yang berasal dari persepsi ketidakadilan tersebut akan memotivasi karyawan untuk berperilaku dalam bekerja (Suhartini, 2005:104). Demikian juga dalam penelitian yang dilakukan oleh Indra Prasetyo dkk (2021) yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada perusahaan publik.

#### **b. Persepsi Keadilan Eksternal**

Menurut Suhartini (2005) keadilan eksternal merupakan posisi kompensasi yang diberikan oleh suatu organisasi terhadap seorang karyawan dibandingkan dengan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan pesaing, tentunya untuk seorang karyawan dengan suatu pekerjaan yang bernilai sama. Aspek keadilan eksternal dalam penelitian ini adalah untuk meneliti sejauh mana persepsi keadilan eksternal dalam hal manajemen kompensasi ketika menentukan besaran TPP berdasarkan kriteria beban kerja apabila dibandingkan dengan TPP dengan kriteria pertimbangan obyektif lainnya berupa jasa pelayanan kesehatan.

Berdasarkan hasil penelitian persepsi keadilan eksternal dari Tim Perumus TPP dan perwakilan penerima kebijakan TPP secara umum apabila melihat perbandingan antara TPP kriteria Pertimbangan Obyektif Lainnya (POL) dengan TPP kriteria Beban Kerja belum adil karena besaran perolehan TPP dari kriteria beban kerja pada jabatan dan tugas tanggung jawab sama lebih besar dibandingkan dengan TPP dari kriteria POL. Berikut contoh tabel perbandingan besaran TPP kriteria POL dan kriteria beban kerja sebagaimana Tabel 2.

Tabel 2. Perbandingan Besaran TPP Kriteria POL dan Kriteria Beban Kerja

No.	Nama Jabatan	TPP Kriteria POL (Jasa Pelayanan Kesehatan)	TPP Kriteria Beban Kerja
1	Bendahara (setara jabatan kelas 7)	Rp. 2.400.000,-	Rp. 4.703.000
2	Pengelola (setara jabatan kelas 6)	Rp. 1.700.000,-	Rp. 4.087.000



3	Pengadministrasi (setara jabatan kelas 5)	Rp. 1.115.000,-	Rp. 3.409.000
4	Pramu Bhakti (setara jabatan kelas 1)	Rp. 875.000,-	Rp. 1.092.000

Sumber: Diolah oleh penulis

Terkait persepsi keadilan internal dan keadilan eksternal dalam pelaksanaan kebijakan pemberian TPP bagi PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya dianggap belum mampu mewujudkan aspek keadilan internal maupun eksternal yang menimbulkan ketidakpuasan dalam sistem kompensasi pemberian TPP dengan penyebab sebagai berikut:

- a) Penyebab belum terwujudnya keadilan internal diantaranya karena penentuan besaran pagu TPP hanya menggunakan kelas jabatan tanpa melihat nilai jabatan atau pembobotan lain. Ketidakadilan internal juga terjadi karena implementasi kebijakan TPP terkait pelaksanaan produktivitas kerja dan penilaian produktivitas kerja yang kurang obyektif. Hal ini mengakibatkan tidak tercapainya salah satu tujuan kompensasi untuk memberikan penghargaan berdasarkan kinerja pegawai karena antara pegawai yang berkinerja tinggi dan pegawai yang berkinerja rendah akhirnya mendapatkan kompensasi sama.
- b) Penyebab belum terwujudnya keadilan eksternal karena kebijakan pemberian TPP tidak melihat faktor-faktor eksternal untuk menyelaraskan kebijakan pemberian TPP yang menimbulkan gap kesenjangan penerimaan TPP antar kriteria khususnya bagi PNS yang mendapatkan TPP dari kriteria beban kerja dengan PNS pada unit pelayanan kesehatan yang mendapatkan kriteria POL berupa jasa pelayanan Kesehatan. Adanya gap kesenjangan penerimaan TPP menimbulkan ketidakpuasan terhadap kebijakan kompensasi pemberian TPP yang secara tidak langsung mengganggu kinerja pegawai.

Akibat dari ketidakadilan eksternal tersebut menyebabkan banyak PNS yang mengajukan mutasi ke unit organisasi yang TPP-nya lebih tinggi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian dari Rafael Camelo, Vladimir Ponczek (2021) yang mengevaluasi dampak dari kebijakan kompensasi upah untuk mengurangi pergantian guru di sekolah negeri São Paulo (Brasil) dimana dalam penelitian disimpulkan bahwa kebijakan pembayaran kompensasi dapat mempengaruhi mobilitas guru dan mengurangi pergantian di sekolah-sekolah yang kekurangan. Demikian juga hasil penelitian Gindling dkk (2019) yang menyimpulkan bahwa upah yang rendah untuk pekerja di sektor publik mempersulit pemerintah untuk menarik dan mempertahankan pegawai yang berkompeten. Peningkatan kompensasi pekerja disektor publik membantu menarik dan mempertahankan pegawai berketerampilan tinggi serta meningkatkan produktivitas pemerintah dengan lebih baik.

## KESIMPULAN

Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya belum melaksanakan empat tahap manajemen kompensasi secara komprehensif. Terdapat beberapa fase tahapan yang belum dilakukan yaitu: *Pertama*, manajemen kompensasi fase pertama berupa analisa jabatan tidak dilakukan melalui teknik analisis jabatan yang mengakibatkan analisa jabatan cenderung menghasilkan uraian jabatan yang seragam. Penyusunan standar pekerjaan yang belum sesuai dengan standar waktu penyelesaian pekerjaan yang tepat menyebabkan ketidakadilan dalam implementasi penilaian produktivitas untuk memperoleh besaran TPP. *Kedua*, manajemen kompensasi fase kedua terkait keadilan internal melalui evaluasi jabatan dilakukan berdasarkan hasil analisa jabatan yang belum tepat. *Ketiga*, manajemen kompensasi pada fase ketiga terkait keadilan eksternal tidak dilakukan. *Keempat*, manajemen kompensasi fase keempat yaitu penyelarasan pembobotan keadilan internal dan eksternal tidak dilakukan. Pelaksanaan kebijakan pemberian

TPP bagi PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang belum mampu mewujudkan aspek keadilan internal maupun eksternal yang menimbulkan ketidakpuasan dalam sistem kompensasi pemberian TPP. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan kompensasi yang tidak dilakukan melalui tahapan manajemen kompensasi akan membuat tujuan kompensasi dalam menciptakan penghargaan atau imbalan yang adil dari sisi organisasi maupun dari sisi pegawai tidak tercapai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Brahmanti Maulana Abadi. 2018. Tesis Analisis Sistem Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (Studi Kasus pada Instansi Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Yogyakarta) Tesis Program Pascasarjana Ilmu Administrasi Publik Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Creswell, John W. 2010. *Research Design (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed)*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- De Pora, Antonio. 2011. *Remunerasi Kompensasi dan Benefit*. Rana Pustaka. Tangerang.
- Grover Starling. 2008. *Managing The Publik Sektor (USA: Thomson Wardswod)*.
- Gindling a,d , Zahid Hasnain, David Newhouse, Rong Shi, *World Development 126 (2020) Jurnal Elsevier "Are public sector workers in developing countries overpaid? Evidence from a new global dataset"*
- Indra Prasetyo, Esa Wahyu Endarti, Budi Endarto, Nabilah Aliyyah, Rusdiyanto, Heru Tjaraka, Nawang Kalbuana dan Arif Syafi'ur Rochman *"Effect of Compensation and Discipline on Employee Performance: A Case Study Indonesia". Journal of Hunan University (Natural Sciences) Vol. 48. No. 6. June 2021.*
- Irham Fahmi. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Irna Suryani, Budiman Rusli, Heru Nurasa, Implementasi Kebijakan Tambahan Penghasilan Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Di BKPPD Kabupaten Bandung, *Responsive*, Volume 4 No. 3 Bulan Oktober Tahun 2021: Ivancevich John M, Robert Konopaske, Michael T. Matteson. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Jakarta, Penerbit Erlangga.
- Ivancevich, John M. 2007. *Human Resource Management*. North America: Mc Graw Hills Company.
- Janry Haposan Uli Panusunan Simanungkalit. 2012. *Sistem Kompensasi Pegawai Negeri Sipil di Indonesia*. Disertasi Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Indonesia.
- Janry Haposan Uli Panusunan Simanungkalit. 2018. *Struktur Gaji Pegawai Negeri Sipil Upaya Pencapaian Keadilan Internal dan Eksternal PNS*, *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, Pusat Pengkajian dan Penelitian.
- John W. Creswell. 2009. *Research Design, Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* by SAGE Publications. Inc.
- Kartini Lubis, Abdul Kadir dan Dumasari Harahap (2020) tentang Implementasi Peraturan Gubernur Tentang Tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil Dan Calon Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara, *Jurnal Ilmiah Magister Administrasi Publik*, 2(2) 2020.
- Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 900-4700 Tahun 2020 tentang Tata Cara Persetujuan Menteri Dalam Negeri Terhadap Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Daerah.
- Milkovich, George T. & Jerry M. Newman. 2005. *Compensation*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Miles, Matthew B., "Analisis Data Kualitatif: buku sumber tentang metode-metode baru/ Matthew B, Miles dan A. Michael Huberman; penerjemah Tjejep Rohendi Rohidi", (Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia, 1992).
- Ni Kadek Ari Novi, Made Surya Putra (2020) *The Effect Of Work Environment, Compensation, And Motivationon Employee Work Productivity*, *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*.
- Nitisemeto, Alex s. 1996. *Manajemen Personalia*. Edisi 3 Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Rafael Camelo, Vladimir Ponczek. 2021. *“Teacher Turnover and Financial Incentives in Underprivileged Schools Evidence from a Compensation Policy in a Developing Country”* Economics of Education Review 80 (2021) 102067 Jurnal Elsevier.
- Simamora, Henry. 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 3. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Sinambela, Lijan, Poltak. 2018, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siti Mujanah. 2019. *Manajemen Kompensasi*, Putra Media Nusantara (PMN), Surabaya.
- Suhartini, 2005 *Keadilan dalam Pemberian Kompensasi*, Edisi Khusus Jurnal Siasat Bisnis *On Human Resources*.
- Edi Sutrisno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Perdana Media Group.
- Werther, Wiliam B & Keith Davis. 1996. *Human Resources and Personnel Management*. McGraw-Hill Inc. New York.