KEBIJAKAN REMUNERASI PEGAWAI NEGERI SIPIL (Analisis Materi Muatan Penentuan Nilai dan Kelas Jabatan dalam Pemberian Remunerasi)♣

Nayla Alawiya, Aryuni Yuliantiningsih, Tedi Sudrajat dan **Dessi Perdani Yuris Puspita Sari**
Fakultas Hukum Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto
E-mail: nayla_law@yahoo.co.id

Abstract

Good or bad of a state bureaucracy is strongly influenced by the quality of its service. It means that the bureaucracy sector and policy in order to reform of bureaucracy needs to be a focus of study. One of the policies that can support the performance and welfare in the creation of good public service is going to be the remuneration policy. However, until 2012, the remuneration policy has not been implemented throughout the institution/agency. The determination of the value and class policy positions that have been implemented have diverse forms of regulation.

Keywords: bureaucracy reformation, remuneration, value and class positions

Abstrak

Baik buruknya suatu birokrasi negara sangat dipengaruhi oleh kualitas pelayanannya. Hal ini berarti bahwa sektor birokrasi dan kebijakan yang melingkupinya dalam rangka reformasi birokrasi perlu dijadikan fokus kajian. Salah satu kebijakan yang dapat menunjang kinerja sekaligus kesejahteraan dalam penciptaan pelayanan publik yang baik adalah dengan dikeluarkannya kebijakan remunerasi. Akan tetapi, sampai dengan tahun 2012, kebijakan remunerasi belum diterapkan keseluruh instansi/ lembaga. Adapun kebijakan penentuan nilai dan kelas jabatan yang telah diterapkan memiliki bentuk pengaturan yang beragam.

Kata kunci: reformasi birokrasi, remunerasi, nilai dan kelas jabatan

Pendahuluan

Semangat reformasi yang mewarnai pendayagunaan aparatur negara diarahkan untuk mewujudkan administrasi negara yang mampu mendukung kelancaran dan keterpaduan pelaksanaan tugas dan fungsi penyelenggaraan pemerintahan negara dan pembangunan guna menghadapi tantangan globalisasi. Upaya untuk mewujudkannya adalah dengan mempraktikkan prinsip-prinsip *good governance* (tata pemerintahan yang baik). Adapun faktor dan aktor utama yang berperan startegis dalam perwujudan tata pemerintahan yang baik adalah birokrasi publik.[1]

Konsepsi di atas mengungkapkan bahwa perlu pelaksanaan reformasi birokrasi secara menyeluruh dan sistematis.[2] Hal ini dikarenakan birokrasi sesungguhnya dimaksudkan sebagai sarana bagi pemerintah yang berkuasa untuk melaksanakan pelayanan publik sesuai dengan aspirasi masyarakat.[3]

♣ Tulisan ini merupakan bagian dari penelitian dengan judul yang sama, dengan Nomor kontrak 1164/UN23. 9/PN/2012. Ucapan terima kasih disampaikan kepada Rizka Andy Nurrizal, yang telah membantu terlaksananya penelitian ini.

1 Tedi Sudrajat, "Perwujudan Good Governance Melalui Format Reformasi Birokrasi Publik Dalam Perspektif Hukum Administrasi Negara", *Jurnal Dinamika Hukum*, Vol. 9 No. 2 Mei 2009, Purwokerto: Fakultas Hukum Universitas Jenderal Soedirman, hlm. 119

2 Lihat Andy Fefta Wijaya, "Kajian tentang Empat Agenda Reformasi Birokrasi di Indonesia", *Jurnal Eksekutif*, Vol.6 No.1 Februari 2009, Surabaya: STIE IBMT, hlm. 12-18; Lihat juga Bambang Wicaksono Triyanto, *Citizen Charter dan Reformasi Birokrasi*,*Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik*, Vol. 8 No.2 November 2004, Yogyakarta: Magister Administrasi Publik Universitas Gadjah Mada, hlm. 34-40

3 Jailani, "Urgensi Nilai-Nilai Akhlaq Pada Birokrasi Pemerintahan Dalam Pelayanan Publik", *Jurnal Al-Bayan*, Vol. 12 No.13 Juni 2006, Institut Agama Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh, hlm. 83

Pada dasarnya, program reformasi birokrasi menentukan kebijakan remunerasi sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari kebijakan reformasi birokrasi, yakni termasuk dalam lingkup penataan sistem birokrasi. Hal yang melandasi adanya kebijakan remunerasi adalah kesadaran sekaligus komitmen pemerintah untuk mewujudkan *clean and good governance*. Perubahan dan pembaharuan yang dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata pemerintahan yang bersih dan berwibawa tidak mungkin akan dapat dilaksanakan dengan baik (efektif) tanpa kesejahteraan yang layak dari Pegawai Negeri Sipil sebagai pelaksana tugas pemerintahan. Perubahan dan pembaharuan tersebut dilaksanakan untuk menghapus kesan pemerintahan yang selama ini dinilai buruk.

Pelaksanaan kebijakan remunerasi yang telah dilaksanakan pada lembaga/ kementerian telah diatur dengan Peraturan Presiden yang khusus berlaku untuk masing-masing lembaga/ kementerian, misalnya Tunjangan Kinerja Departemen Hukum dan HAM diatur dalam Perpres No. 40 Tahun 2011, Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian diatur dalam Perpres No. 69 Tahun 2010. Artinya masing-masing lembaga/kementerian memiliki karakteristik sebagai dasar penentuan kebijakan remunerasi.

Permasalahan

Ada dua permasalahan yang dibahas pada artikel ini. *Pertama*, berkaitan denga persoalan bentuk kebijakan remunerasi bagi Pegawai Negeri Sipil di Indonesia; dan *kedua*, mengenai proses penentuan nilai dan kelas jabatan dalam pemberian remunerasi bagi Pegawai Negeri Sipil.

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian yuridis normatif dengan menggunakan beberapa pendekatan masalah yang meliputi pendekatan Undang-undang *(statute approach)*, pendekatan analisis *(analytical approach)* dan pendekatan konseptual *(conceptual approach)*. Spesifikasi penelitian yang digunakan bersifat preskripsi dengan difokuskan pada penelitian terhadap asas-asas hukum, sinkronisasi hukum dan sistematika hukum. Bahan yang digunakan adalah bahan hukum primer dan sekunder. Adapun hasil penelitian dianalisis secara kualitatif dengan analisis menggunakan model interpretasi gramatikal dan sistematis guna menjelaskan pemaknaan remunerasi bagai Pegawai Negeri Sipil sehingga memberikan pemahaman secara komprehensif, *all inclusive* dan sistematis.

Pembahasan

Bentuk Kebijakan Remunerasi bagi Pegawai Negeri Sipil di Indonesia

Indonesia adalah Negara hukum dengan Undang-Undang Dasar 1945 sebagai norma dasar. Dalam UUD 1945 ini memuat pernyataan kemerdekaan, tujuan, dan dasar Negara Indonesia sendiri. Salah satu konsekuensi dianutnya negara hukum di Indonesia, maka segala hal yang terkait dengan kesejahteraan masyarakat dan pencapaian tujuan nasional dilandaskan pada hukum.

Penegasan dalam Pembukaan UUD 1945 merupakan bagian dari upaya untuk mencapai tujuan nasional. Pembukaan UUD 1945 menyebutkan bahwa salah satu tujuan Negara Indonesia adalah untuk memajukan kesejahteraan umum. Pasal 27 ayat (2) UUD 1945, menentukan bahwa tiap-tiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan. Pemerintah sebagai unsur administrasi negara diharapkan dapat memperhatikan kepentingan warga negaranya agar kesejahteraan masyarakat dapat tercapai.

Berdasarkan Hukum Administrasi Negara (HAN), aspek administrasi dibebankan dalam bentuk tugas dan kewajiban yang didistribusikan kepada Pegawai Negeri. Hal inilah yang kemudian mengantarkan HAN memiliki peranan yang besar bagi pejabat tata usaha negara (birokrat) sebagai pegangan untuk bertindak dalam menyelenggarakan pemerintahan.[4]

Mencermati hubungan antara HAN dengan kepegawaian negara, dalam implementasinya,

[4] Bintan R Saragih, "Peranan Hukum Administrasi Negara Dalam Reformasi Birokrasi", *Jurnal Hukum*, Vol. 3 No.1 Oktober 2008, Jakarta: Magister Ilmu Hukum Universitas Trisakti, hlm. 38

kelancaran penyeleng-garaan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya Pegawai Negeri. Dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional yakni mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil, dan bermoral tinggi, diperlukan Pegawai Negeri yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang harus rnenyeleng-garakan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan, dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Guna mewujudkannya, maka perlu ditunjang kelancaran pelaksanaan tugas pemerintah dan pembangunan dengan mewujudkan aparatur Pemerintah (PNS) yang lebih profesional, bermoral, bersih dan bertanggung jawab, serta beretika.

Pada dasarnya, profesionalisme sangat terkait dengan kompetensi yang didalamnya terdapat tingkat penguasaan terhadap ilmu pengetahuan/keterampilan yang diperlukan oleh jabatan yang akan dan sedang didudukinya.[5] Guna meningkatkan profesionalisme dan kesejahteraan Pegawai Negeri, Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 menegaskan bahwa Pegawai negeri berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawabnya. Untuk itu Negara dan Pemerintah wajib mengusahakan dan memberikan gaji yang adil sesuai standar yang layak kepada Pegawai negeri.

Kebijakan yang dikeluarkan pemerintah berkaitan dengan pemberian gaji yang adil sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab Pegawai Negeri adalah dengan membuat program remunerasi. Program remunerasi bukan program yang berdiri sendiri, akan tetapi merupakan bagian dari program reformasi birokrasi yang disusun oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang tertuang dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. PER/15/M. PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi.

Program reformasi birokrasi yang disusun oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, terdiri dari sembilan program, meliputi arahan strategi, manajemen perubahan, penataan sistem, penataan organisasi, penataan tata laksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan unit organisasi, penyusunan peraturan perundang-undangan, pengawasan internal. Program remunerasi menjadi bagian dari program penataan sistem dengan kegiatan analisis jabatan, evaluasi jabatan dan sistem remunerasi. Analisis jabatan ditujukan untuk menilai beban kerja dengan evaluasi sebagai monitornya dan sistem remunerasi merupakan kompensasi dari penataan sistem beban kerja. Artinya, tidak ada remunerasi tanpa beban kerja, karena remunerasi diberikan berdasarkan bobot beban kerja yang ditetapkan melalui penentuan nilai dan kelas jabatan (analisis jabatan).[6]

Kementerian, lembaga atau instansi pemerintah yang telah mendapatkan remunerasi sejak tahun 2007 adalah sebagai berikut. *Pertama*, tahun 2007 dilaksanakan pada 3 instansi masing-masing Kementrian Keuangan, Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), dan Mahkamah Agung (MA). *Kedua*, tahun 2009 dilaksanakan di Sekretariat Negara dan Sekretariat Kabinet. *Ketiga*, pada tahun 2010 dilaksanakan di Kemenko Perekonomian, Bappenas, BPKP (Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan), Kemenko Polhukam, Kemenko Kesra, Kemenhan, TNI, POLRI, dan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara (PAN) dan Reformasi Birokrasi. *Keempat*, tahun 2011, Kejaksaan Agung dan Kementrian Hukum dan HAM mendapatkan giliran menerima anggaran remunerasi. *Kelima*, sebanyak 21 kementerian/lembaga (K/L) akan menerima remunerasi di 2012. Ke-21 K/L tersebut sudah melakukan reformasi birokrasi dan telah dinilai oleh tim pusat. 21 K/L tersebut telah melalui tahapan verifikasi, validasi, dan

[5] Lihat dan bandingkan dengan Riyadi, "Reformasi Birokrasi Dalam Perspektif Perilaku Administrasi", *Jurnal Ilmu Administrasi*, Vol. 1 Maret 2008, Bandung: STIA LAN, hlm. 100

[6] Lihat Purwanto, "Fenomena Tunjangan Berbasis Kinerja Dalam Perspektif Kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil", *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, Vol. 5 No.1 Juni 2011, Jakarta: Badan Kepegawaian Negara, hlm. 13-15

melakukan program RB. Adapun 21 K/L yang bersiap menerima remunerasi tersebut di antaranya: Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi, Lembaga Ketahanan Nasional, Lembaga Administrasi Negara, Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, Kementerian Riset dan Teknologi, Kementerian Perindustrian, Badan Tenaga Nuklir, Badan Pengawas Obat dan Makanan, Badan Kepegawaian Negara, Badan Koordinasi Penanaman Modal, Badan Pusat Statistik, Arsip Nasional RI, Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional, Kementerian Perumahan Rakyat, Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, Lembaga Sandi Negara, Badan Narkotika Nasional, dan Kementerian Pertanian.

Dasar hukum pemberian remunerasi pada kementerian dan lembaga adalah Peraturan Presiden. Perbedaan aturan terjadi pada Kementerian Keuangan yang menggunakan dasar aturan dengan Keputusan Menteri Keuangan dan dasar aturan dengan Keputusan Presiden pada Sekretariat Negara dan Sekretariat Kabinet. Dalam Peraturan/Keputusan tersebut juga dicantumkan nominal tunjangan kinerja berdasarkan kelas jabatannya (*Job Class*) masing-masing.

Mengenai pelaksanaan pemberian remunerasi, telah tercantum dalam Peraturan Menteri atau peraturan pimpinan lembaga tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja. Tunjangan kinerja diberikan berdasarkan 3 (tiga) komponen. *Pertama,* target kinerja yang dihitung menurut kategori dari nilai capaian Standar Kinerja Pegawai (SKP); *kedua,* kehadiran menurut hari dan jam kerja, serta cuti yang dilaksanakan oleh pegawai; dan *ketiga*, ketaatan pada kode etik dan disiplin PNS.

Besaran tunjangan kinerja yang akan diterima tidak mutlak sama dengan besaran yang ditetapkan sesuai *grade* karena dipengaruhi oleh beberapa faktor, misalnya jumlah kehadiran. Selain itu di masa yang akan datang, besaran tunjangan kinerja bisa naik atau juga bisa turun, tergantung dari hasil penilaian Tim Evaluasi Independen.

Ada beberapa tahap dalam kebijakan remunerasi, dari awal kegiatan (pengumpulan data) sampai dengan tahap legislasi (penerbitan undang-undang). Tahap-tahap tersebut adalah: analisis jabatan; pengumpulan data jabatan; evaluasi jabatan dan Pembobotan; *grading* atau penyusunan struktur gaji baru; *job pricing* atau penentuan harga jabatan; dan pengusulan peringkat dan harga jabatan kepada Presiden (oleh Meneg PAN)

Mencermati hal di atas, maka prinsip dasar kebijakan remunerasi adalah adil dan proporsional. Artinya kalau kebijakan masa lalu menerapkan pola sama rata (generalisir), sehingga yang tidak berkompeten juga mendapatkan penghasilan yang sama. Maka dengan kebijakan Remunerasi, besar penghasilan *(reward)* yang diterima oleh seorang pejabat akan sangat ditentukan oleh bobot dan harga jabatan yang disandangnya.

Proses Penentuan Nilai dan Kelas Jabatan dalam Pemberian Remunerasi bagi Pegawai Negeri Sipil

Telah terjadi perubahan peta kewenangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah yang harus diikuti oleh penataan organisasi Pemerintah Pusat dan Daerah setelah diundangkanya UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Selain itu telah ditetapkan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, sebagai pengganti Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah. Dengan demikian maka setiap instansi pemerintah baik di Pusat, Propinsi, Kabupaten, dan kota wajib melakukan penataan organisasi di lingkungannya. Penataan organisasi harus ditindak lanjuti dengan pelaksanaan penataan pegawai agar terjadi keserasian antara organisasi dengan komposisi PNS baik dari kualitas maupun kuantitas sehingga dapat mendukung perwujudan visi dan misi organisasi

Melalui penataan pegawai akan diketahui secara pasti komposisi PNS pada setiap jabatan yang diperlukan oleh masing-masing unit kerja. Hal tersebut akan memudahkan perencanaan pegawai, yang meliputi pengadaan, penempatan, pengembagan, pemeliharaan dan pemberhentian. Sehubungan dengan hal tersebut, Ke-

menpan dan RB memandang perlu menetapkan Pedoman Penataan PNS yang akan dijadikan acuan bagi instansi Pemerintah Pusat, Propinsi/ kabupaten/kota dalam melakukan penataan PNS dilingkungannya masing-masing.

Imbalan dari pemerintah kepada Pegawai Negeri berupa gaji yang merupakan hak setiap Pegawai Negeri. Gaji merupakan balas jasa dan penghargaan atas prestasi kerja Pegawai Negeri yang bersangkutan. Sebagai imbal jasa dari pemerintah kepada pegawai yang telah mengabdikan dirinya untuk melaksanakan sebagian tugas pemerintahan dan pembangunan, maka perlu diberikan gaji yang layak baginya. Dengan adanya gaji yang layak secara relatif akan menjamin kelangsungan pelaksanaan tugas pemerintah dan pembangunan, sebab Pegawai Negeri tidak lagi dibebani dengan pemikiran akan masa depan yang layak dan pemenuhan kebutuhan hidupnya, sehingga bisa bekerja dengan profesional sesuai dengan tuntutan kerjanya dan dapat meningkatkan produktivitas dan menjamin kesejahteraannya.[7]

Berdasarkan Pasal 7 Undang-Undang Kepegawaian, yang dimaksud dengan gaji yang adil dan layak adalah bahwa gaji PNS harus memenuhi kebutuhan hidup keluarganya, sehingga PNS dapat memusatkan perhatian, pikiran, dan tenaganya hanya untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya. Pengaturan gaji PNS yang adil dimaksudkan untuk mencegah kesenjangan baik antar PNS maupun antar PNS dengan swasta.

Penghasilan seorang Pegawai Negeri terdiri dari gaji pokok dan tunjangan. Gaji pokok merupakan gaji yang diberikan kepada Pegawai Negeri sesuai yang tertera pada Daftar Gaji Pokok Pegawai Negeri berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 7 Tahun 1977 sebagaimana telah diubah dua belas kali menjadi Peraturan Pemerintah No. 25 Tahun 2010. Sedangkan tunjangan merupakan penghasilan yang diberikan, di samping gaji pokok Pegawai Negeri yang bersangkutan. Peraturan Pemerintah yang mengatur mengenai peraturan gaji PNS, mengatur penetapan gaji yang mengacu pada tiga sistem. *Pertama*, sistem skala tunggal, yaitu sistem penggajian yang memberikan gaji yang sama kepada pegawai yang berpangkat sama dengan tidak atau kurang memperhatikan sifat pekerjaan yang dilakukan dan beratnya tanggung jawab yang dipikul dalam melaksanakan pekerjaan itu. *Kedua*, sistem skala ganda, yaitu sistem penggajian yang menentukan besarnya gaji yang tidak saja didasarkan pada pangkat, tetapi juga didasarkan pada sifat pekerjaan yang dilakukan, prestasi kerja yang dicapai dan beratnya tanggung jawab yang dipikul dalam melaksanakan pekerjaan itu. *Ketiga*, sistem skala gabungan, yaitu sistem perpaduan skala tunggal dan skala ganda, dalam sistem skala gabungan gaji pokok ditentukan sama bagi Pegawai Negeri yang berpangkat sama, di samping itu diberikan tunjangan kepada Pegawai Negeri yang memikul tanggung jawab yang lebih berat, prestasi yang tinggi atau melakukan pekerjaan tertentu yang sifatnya memerlukan pemusatan perhatian dan pengerahan tenaga secara terus-menerus.

Undang-Undang Kepegawaian mengisyaratkan perubahan sistem penggajian dengan meletakan landasan menuju sistem skala gabungan dengan menitikberatkan pada skala ganda. Hal ini membuktikan dari rumusan ketentuan Pasal 7 tersebut bahwa beban pekerjaan dan tanggung jawab lebih diutamakan daripada sekedar pangkat. Kebijakan Remunerasi diberikan berdasarkan beban kerja dengan mempertimbangkan kelas jabatan dan memperhatiakan kemampuan keuangan daerah. Beban kerja PNS diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) No. 12 Tahun 2008 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah. Beban Kerja merupakan besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Teknik manajemen yang dilakukan adalah dengan analisis beban kerja untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja.

---

[7] Lihat Achmad S. Ruky, "Peran Tunjangan Dalam Paket Remunerasi (Imbalan) Pegawai", *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, Vol. 5 No.1 Juni 2011, Jakarta: Badan Kepegawaian Negara, hlm. 1-5

Analisis beban kerja bermanfaat untuk beberapa hal, yaitu: penataan/penyempurnaan struktur organisasi; penilaian prestasi kerja jabatan dan prestasi kerja unit; bahan penyempurnaan sistem dan prosedur kerja; sarana peningkatan kinerja kelembagaan; penyusunan standar beban kerja jabatan/kelembagaan, penyusunan daftar susunan pegawai atau bahan penetapan eselonisasi jabatan struktural; penyusunan rencana kebutuhan pegawai secara riil sesuai dengan beban kerja organisasi; program mutasi pegawai dari unit yang berlebihan ke unit yang kekurangan; program promosi pegawai; *reward and punishment* terhadap unit atau pejabat; bahan penyempurnaan program diklat; dan bahan penetapan kebijakan bagi pimpinan dalam rangka peningkatan pendayagunaan sumber daya manusia.

Analisis beban kerja dilaksanakan pada setiap jabatan yang ada dalam satuan kerja organisasi yang bertujuan untuk mengukur dan menghitung beban kerja setiap jabatan/unit kerja dalam rangka efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas dan meningkatkan kapasitas organisasi yang profesional, transparan, proporsional dan rasional sebagaimana diataur dalam pasal 2 Permendagri No. 12 Tahun 2008. Analisis beban kerja dilakukan terhadap beberapa aspek. *Pertama*, norma waktu (variabel tetap). Waktu yang dipergunakan untuk menghasilkan/ menyelesaikan produk/hasil kerja adalah relatif tetap sehingga menjadi variabel tetap dalam pelaksanaan analisis beban kerja. Norma waktu perlu ditetapkan dalam Standar Norma Waktu Kerja dengan asumsi tidak ada perubahan yang menyebabkan norma waktu tersebut berubah. Perubahan norma waktu dapat terjadi karena: perubahan kebijakan; perubahan peralatan; perubahan Kualitas SDM; dan perubahan organisasi, sistem dan prosedur.

Kedua, volume kerja (variabel tidak tetap). Volume kerja diperoleh dari target pelaksanaan tugas untuk memperoleh hasil kerja/ produk. Setiap volume kerja yang berbeda-beda antar unit/jabatan merupakan variabel tidak tetap dalam pelaksanaan analisis beban kerja.

Ketiga, jam kerja efektif. Untuk dapat melakukan analisis beban kerja secara baik dan benar, terlebih dahulu perlu ditetapkan alat ukurnya, sehingga pelaksanaannya dapat dilakukan secara transparan. Keterbukaan/transparansi ini sebagai suatu syarat agar pelaksanaan analisis beban kerja dapat dilaksanakan secara obyektif, sehingga laporan hasil analisis beban kerja benar-benar akurat dan dapat dipertanggungjawabkan. Kriteria suatu alat ukur yaitu (a) valid, artinya alat ukur yang akan dipergunakan mengukur beban kerja sesuai dengan material yang akan diukur; (b) konsisten artinya dalam melakukan analisis beban kerja harus konsisten dari waktu ke waktu; dan (c) universal artinya alat ukur harus dapat dipergunakan untuk mengukur berbagai unit kerja maupun hasil kerja, sehingga tidak ada alat ukur yang lain atau khusus untuk suatu unit kerja atau hasil kerja.

Sesuai dengan kriteria alat ukur, maka dalam pelaksanaan analisis beban kerja yang dipergunakan sebagai alat ukur adalah jam kerja efektif yang harus diisi dengan tindak kerja untuk menghasilkan berbagai produk baik yang bersifat konkrit (benda) atau abstrak (jasa). Dalam Keputusan Presiden Nomor 68 Tahun 1995 telah ditentukan jam kerja instansi pemerintah 37 jam 30 menit per minggu, baik untuk yang 5 (lima) hari kerja ataupun yang 6 (enam) hari kerja sesuai dengan yang ditetapkan Kepala Instansi masing-masing.

Penutup

Program remunerasi bukan program yang berdiri sendiri, akan tetapi merupakan bagian dari program reformasi birokrasi yang disusun oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara yang tertuang dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/ 15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi.

Pemberian remunerasi pada kementerian dan lembaga diatur dengan Peraturan Presiden didasarkan Pada Undang-Undang No. 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan. Perbedaan aturan terjadi pada Kementerian Keuangan yang menggunakan dasar aturan dengan Keputusan Menteri Keuangan dan dasar aturan dengan Keputusan Presiden

pada Sekretariat Negara dan Sekretariat Kabinet. Di sisi lain, sistem evaluasi faktor tidak relevan diterapkan pada jabatan fungsional umum, karena jabatan tersebut dapat dilaksanakan oleh semua pegawai. Ada beberapa hal yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kebijakan remunerasi. *Pertama*, pengaturan kebijakan remunerasi pada Kementerian Keuangan serta Sekretariat Negara dan Sekretariat Kabinet diseragamkan dengan Peraturan Presiden. *Kedua*, nilai jabatan dan kelas jabatan pada kementerian dan lembaga yang belum didasarkan pada acuan sistem evaluasi faktor yang tercantum dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negera dan Reformasi Birokrasi, segera dievaluasi kembali. *Ketiga*, merevisi model penetapan nilai dan kelas jabatan.

Daftar Pustaka

Jailani. "Urgensi Nilai-Nilai Akhlaq pada Birokrasi Pemerintahan dalam Pelayanan Publik". *Jurnal Al-Bayan*, Vol. 12 No.13 Juni 2006. Institut Agama Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh;

Purwanto. "Fenomena Tunjangan Berbasis Kinerja dalam Perspektif Kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil". *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, Vol. 5 No.1 Juni 2011. Jakarta: Badan Kepegawaian Negara;

Riyadi. "Reformasi Birokrasi Dalam Perspektif Perilaku Administrasi". *Jurnal Ilmu Administrasi*, Vol 1 Maret 2008. Bandung: STIA LAN;

Ruky, Achmad S. "Peran Tunjangan dalam Paket Remunerasi (Imbalan) Pegawai". *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, Vol. 5 No.1 Juni 2011. Jakarta: Badan Kepegawaian Negara;

Saragih, Bintan R. "Peranan Hukum Administrasi Negara Dalam Reformasi Birokrasi". *Jurnal Hukum,* Vol. 3 No.1 Oktober 2008, Jakarta: Magister Ilmu Hukum Universitas Trisakti;

Sudrajat, Tedi. "Perwujudan Good Governance melalui Format Reformasi Birokrasi Publik dalam Perspektif Hukum Administrasi Negara". *Jurnal Dinamika Hukum*, Vol. 9 No.) Mei 2009. Purwokerto: Fakultas Hukum Universitas Jenderal Soedirman;

Triyanto, Bambang Wicaksono. "Citizen Charter dan Reformasi Birokrasi". *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik,* Vol. 8 No. 2 November 2004. Yogyakarta: Magister Administrasi Publik Universitas Gadjah Mada

Wijaya, Andy Fefta. "Kajian tentang Empat Agenda Reformasi Birokrasi di Indonesia". *Jurnal Eksekutif*, Vol. 6 No. 1 Februari 2009. Surabaya:STIE IBMT.