

Analisis Prinsip Keadilan dan Kelayakan dalam Pemberian Kompensasi bagi Pegawai Sektor Publik

Wythesa Ernala K. Sitepu¹, Widyaningrum Agustina², Sri Lestari³

¹Program Studi Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia

²Program Studi Administrasi dan Pengembangan SDM Sektor Publik, Indonesia

e-mail: thesaernala@gmail.com¹, weedy077@gmail.com²,
nonny130985@gmail.com³

Abstrak

Sumber Daya manusia adalah roda penggerak dari proses layanan kepada masyarakat. Saat ini di era *Vuca (Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity)* bukan hanya sektor swasta saja yang perlu berbenah, namun sektor publik juga perlu memperhatikan kualitasnya guna mempertahankan eksistensi dan peranannya kepada *stakeholders* yaitu masyarakat. Untuk mencapai tujuan tersebut, jantung organisasi yang paling penting untuk diperhatikan adalah sumber daya manusianya. Banyak faktor yang menjadi latar belakang individu untuk memiliki kinerja yang baik antara lain yaitu pemberian kompensasi yang adil dan layak sesuai dengan beban kerja. Kompensasi merupakan hasil yang diperoleh individu sebagai balas jasa dari pekerjaan yang telah dilakukan dan menjadi sumber untuk kehidupan yang layak (Milkovich, Newman & Gerhart (2014)). Namun saat ini ditinjau dari sistem pemberian kompensasi yang diberikan kepada pegawai sektor publik khususnya Aparatur Sipil Negara (ASN) belum semua memenuhi prinsip keadilan dan kelayakan. Jika hal ini tidak diperhatikan oleh pemerintah maka lembaga publik cepat atau lambat akan kehilangan talenta terbaiknya akibat kompensasi yang tidak kompetitif. Tulisan ini juga akan memuat analisis perbandingan strategi kompensasi dari sektor publik antara lain Tentara Nasional Indonesia (TNI), Kementerian Luar Negeri dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Diharapkan melalui literatur *review* ini mampu memberikan gambaran keadilan dan kelayakan yang patut diberikan kepada pegawai sektor publik demi mewujudkan tujuan organisasi.

Kata kunci: *Kompensasi, Keadilan, Kelayakan, Sektor Publik*

Abstract

Human resources are the driving wheels of the service process to the community. Currently, in the *Vuca* era, it is not only the private sector that needs to improve, but the public sector also needs to pay attention to its quality in order to maintain its existence and role to stakeholders, namely society. To achieve this goal, the most important heart of an organization to pay attention to is its human resources. There are many factors that become the background for an individual to have good performance, including providing fair and appropriate compensation according to the workload. Compensation is a result obtained by individuals as remuneration for the work they have done and is a source for a decent life (Milkovich, Newman & Gerhart (2014)). However, currently, in terms of the compensation system given to public sector employees, not all of them meet the principles of justice and feasibility. If the government does not pay attention to this, public institutions will sooner or later lose their best talent due to uncompetitive compensation. This article will also contain a comparative analysis of compensation strategies from the public sector, including the Indonesian National Army (TNI), the Ministry of Foreign Affairs and The Financial Services Authority (OJK). It is hoped that this

literature review will be able to provide an overview of the fairness and appropriateness that should be given to public sector employees in order to realize organizational goals.

Keywords: *Compensation, Fairness, Feasibility, Public Sector*

PENDAHULUAN

Dalam konteks reformasi birokrasi yang sedang berjalan di Indonesia, pemberian kompensasi terhadap Aparatur Sipil Negara (ASN) telah menjadi fokus perhatian yang semakin mendalam. Dimana dalam pemberian kompensasi tersebut, keadilan memiliki peran yang sangat penting dalam menjaga motivasi, moral dan kinerja ASN. Kompensasi yang diberikan berdasarkan pada prinsip-prinsip keadilan yang terstruktur dengan baik diharapkan akan mampu membawa peningkatan dan perbaikan dalam pelaksanaan administrasi publik dan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Kompensasi adalah upah yang diterima oleh individu sebagai balasan dari pekerjaan yang mereka lakukan, yang secara umum merupakan sumber dari keamanan financial mereka (Milkovich, Newman & Gerhart, 2014). Dalam penjelasan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Manajemen ASN, untuk meningkatkan produktifitas dan menjamin kesejahteraan ASN, maka ASN berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab dan resiko pekerjaannya. Yang menjadi pertanyaan, adil dan layak yang seperti apakah yang menjadi amanah dari undang-undang tersebut, dan bagaimana implementasinya keadilan dalam pemberian kompensasi bagi ASN di Indonesia.

Berdasarkan ketentuan pasal 21 UU No.5/14 tentang Manajemen ASN, kompensasi yang dapat diterima oleh ASN meliputi gaji, tunjangan (tunjangan kinerja dan tunjangan kemahalan) dan fasilitas. Mengutip pernyataan yang disampaikan oleh Menteri PANRB (Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi) Azwar Anas, terkait adanya rencana perombakan total pada rumus perhitungan tunjangan (tunjangan kinerja) PNS (CNN Indonesia, 2023). Menurutnya skema pembayaran tunjangan PNS saat ini diberikan dengan porsi yang tidak adil, dikarenakan banyak instansi pemerintah yang tidak menggunakan tolak ukur pencapaian kinerja dalam pemberian tunjangan tersebut (Kompas, 2023). Merujuk pada apa yang disampaikan oleh MenPANRB, dapat diartikan bahwa saat ini mekanisme pembayaran tunjangan kinerja yang menjadi salah satu kompensasi yang diterima oleh ASN belum dipraktikkan secara adil. Tunjangan kinerja ini merupakan salah satu upaya pemerintah yang juga bagian agenda reformasi birokrasi dalam hal peningkatan kesejahteraan ASN. Disisi lain hal ini juga dilakukan dengan tujuan memperbaiki kinerja ASN yang beberapa dekade kebelakang dinilai masih belum baik. Diharapkan dengan pemberian tunjangan ini kinerja aparatur negara sebagai pelayan publik dapat lebih baik dan potensi terjadinya korupsi karena ketidaklayakan gaji yang diterima oleh ASN dapat diminimalisir. Namun pada kenyataannya, harapan terkait pemberian tunjangan kinerja ini masih belum memenuhi prinsip keadilan internal karena belum didasari pada resiko jabatan dan nilai jabatan sedang dari aspek keadilan eksternal terlihat juga masih belum sesuai dengan apa yang diharapkan dikarenakan besaran tunjangan kinerja dari masing-masing kementerian tidak sama, hal ini tentunya dapat memicu terjadinya kesenjangan antara sesama ASN di kementerian dan lembaga (Ayu Sarie Asdaryati, Lina Miftahul Jannah, 2019).

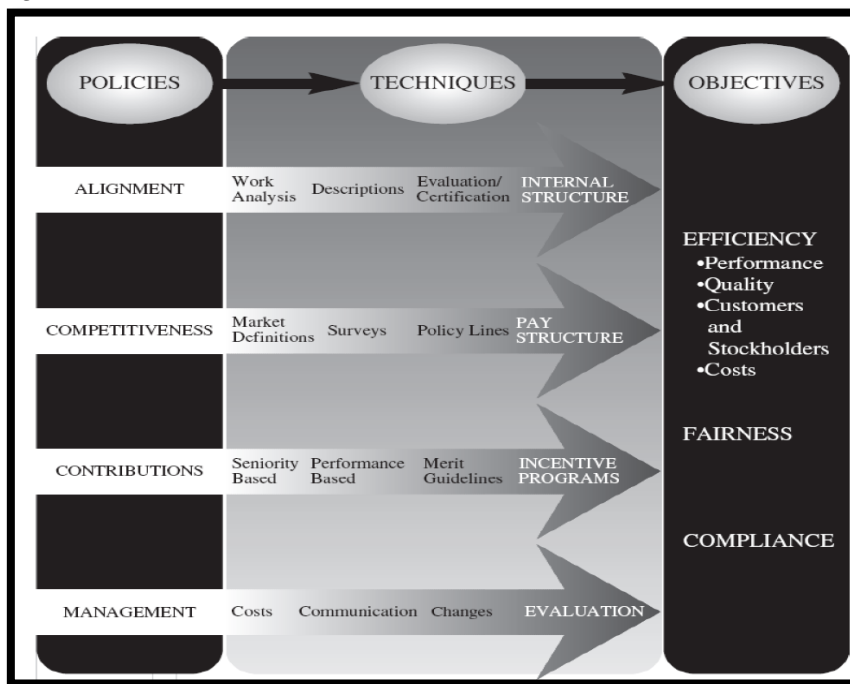
Pada penelitian terdahulu secara empiris disimpulkan bahwa hingga saat ini kompensasi yang diberikan kepada pegawai di Badan Pemeriksa Keuangan masih belum dapat memenuhi prinsip-prinsip keadilan, baik internal maupun secara eksternal. Hal ini dikarenakan sistem kompensasi yang dilaksanakan belum didasarkan pada tingkat pendidikan, bobot pekerjaan, prestasi kerja, masa kerja dan juga tingkat atau jenis jabatan. Banyak pegawai yang berada pada tingkat jabatan yang sama dengan beban pekerjaan yang berbeda-beda tetapi menerima kompensasi yang sama. Kurang dihargainya tingkat pendidikan pegawai yang disebabkan oleh rasio gaji pegawai yang masih jauh dari ideal. Pegawai yang memiliki prestasi kerja lebih baik diberikan kompensasi yang besarnya sama

dengan pegawai yang prestasinya rata-rata atau bahkan berada di bawah standar (Arisandi et al., 2020).

METODE

Berdasarkan (Assyakurrohim et al., 2023), artikel adalah sebuah karya tulis bebas yang berisi pendapat seseorang yang telah mengenali lebih dalam tentang masalah ataupun materi yang sifatnya aktual, bertujuan untuk menyampaikan informasi, memengaruhi, dan menyakinkan pembaca. Dalam artikel ini, peneliti mengambil metode penelitian kualitatif dengan studi pustaka. Penelitian kepustakaan sendiri adalah penelitian yang memiliki tujuan mengumpulkan keterangan dan informasi serta pengetahuan melalui bantuan bermacam-macam sumber yang tersedia dalam perpustakaan, misalnya: buku-buku, majalah, koran, buku-buku, dan bahan-bahan lainnya.

Penelitian kepustakaan (Nasution, 2023) merupakan salah satu metode penelitian kualitatif yang melibatkan penelitian di perpustakaan, dengan menggunakan dokumen, arsip, dan dokumentasi lainnya. perpustakaan, dengan menggunakan dokumen, arsip, dan dokumentasi lainnya sebagai bahan penelitian. Metode kepustakaan bukan hanya sekedar membaca dan menyimpan literatur atau buku, seperti yang sering dipahami kebanyakan orang. atau buku, seperti yang sering dipahami kebanyakan orang. Penelitian kepustakaan sering disebut juga dengan penelitian literatur, membaca dan menyimpan serta mengolah bahan penelitian. Dalam memberikan kompensasi total terdapat model pembayaran yang perlu dilakukan organisasi untuk mempertahankan daya saing (keunggulan) menurut Milkovich sebagaimana gambar berikut:



Gambar 1. Kerangka Kerja Pay Model

Sumber: Milkovich, G., Newman, J., Gerhart, B. (2014), Pg 18

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perspektif strategis dan kebijakan kompensasi merujuk pada cara organisasi mengelola dan merencanakan imbalan finansial serta non-finansial untuk pegawai sebagai bagian dari strategi sumber daya manusia. Berikut adalah analisis perbandingan strategi kompensasi dari sektor publik antara lain Tentara Nasional Indonesia (TNI), Kementerian Luar Negeri dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK).

Tabel 1. Analisis Kerangka Kerja Pay Model pada Lembaga Sektor Publik

| Lembaga Sektor Publik | Policies | Techniques | Objective |
|---------------------------------|---|---|--|
| Internal alignment | | | |
| KEMENLU | Memberikan kompensasi kepada pegawai, yaitu: dengan mengacu struktur gaji mengikuti Peraturan Presiden Nomor 30 Tahun 2015 yaitu sesuai dengan golongan ruang dan masa kerja golongan, tunjangan yang melekat pada gaji tunjangan cacat sesuai dengan peraturan yang berlaku (Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 1981), tunjangan kinerja sesuai dengan Peraturan Menteri Luar Negeri Nomor 7 Tahun 2011 | Menggunakan Analisis Jabatan, dijelaskan secara detil dengan Uraian Jabatan, kemudian apabila terdapat perubahan kondisi pekerjaan dan lingkungan dilakukan Evaluasi Jabatan secara berkala, yang akan dituangkan dalam pemberian kompensasi yang didasarkan pada kinerja pegawai | KEMENLU : meningkatkan daya guna dan hasil guna serta kesejahteraan pegawai sesuai Peraturan Presiden Nomor 15 Tahun 2019 dan memberikan apresiasi dan penghargaan yang adil. |
| TNI | Gaji: PP Nomor 17 Th. 2019 Tentang Peraturan Gaji Pegawai di Lingkungan TNI Tunjangan kinerja: Perpres Nomor 102 Th. 2018 Tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di lingkungan TNI | Gaji: Struktur <i>Grading</i> Kepangkatan dan Masa Dinas TNI Tunjangan Kinerja: Penilaian RB Kepangkatan Kelas Jabatan (19 Kelas jabatan dengan besaran Tunkin yang berbeda) | TNI: meningkatkan kedisiplinan, profesionalisme dan kinerja prajurit serta meningkatkan kesejahteraan prajurit dalam rangka reformasi di lingkungan TNI. |
| OJK | <ul style="list-style-type: none"> •OJK mengatur Sistem Remunerasi melalui Peraturan Dewan Komisioner Otoritas Jasa No. No.6/PDK.02/2016. •Pegawai dengan Prinsip dasar "<u>Adil dan Kompetitif</u>". | Analisis Jabatan Uraian Jabatan Struktur Jabatan. Grading | OJK: <ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan Produktivitas • Mempertahankan Pegawai yang berkualitas • Pengendalian Biaya Anggaran yang tersedia • Terciptanya Keadilan, Kelayakan dan Kesejahteraan • Adanya Kepatuhan pada aturan yang ditetapkan Manajemen |
| External competitiveness | | | |
| EMENLU | Pemberian tunjangan kinerja di Kemenlu baru mendapatkan tunjangan kinerja sebesar 80% yang ditetapkan berdasarkan nilai indeks Reformasi dan Birokrasi yang dicapai oleh Kemenlu sesuai dengan Peraturan Menteri Luar Negeri Nomor 7 Tahun 2011. | Untuk meningkatkan besaran kompensasi melalui tunjangan kinerja Kemenlu harus meningkatkan nilai indeks Reformasi Birokrasi. | |

| | | |
|----|---|---|
| VI | Tunjangan keluarga, jabatan dan pangan berdasarkan Permenhan RI No.33 Th. 2017. Tunjangan Kinerja baru mendapatkan 75% berdasarkan capaian nilai RB TNI | Dibayarkan secara On Top Kepangkatan dan Kelas Jabatan Status Keluarga Menaikan nilai capaian RB mencapai angka 75,1 agar dapat diberikan kenaikan menjadi 80% |
| JK | OJK sudah melakukan <i>benchmarking</i> dengan Lembaga sejenis lainnya. | Prinsip pengelolaan remunerasi: <i>Externally Competitive Internally Fair</i> Survei Penentuan Skala Penggajian berdasarkan level jabatan Struktur Gaji (Dasar Penetapan yang menjadi pedoman) |

Employee contributions

| | | |
|--------|--|--|
| EMENLU | Penambahan kompensasi melalui tunjangan kinerja di lingkungan Kemenlu dapat diberikan berdasarkan kinerja pegawai apabila ditunjuk sebagai pelaksana tugas dan atau pelaksana harian Kemenlu juga melakukan pengembangan kompetensi pegawai dengan cara pelatihan/training secara internal, maupun eksternal, program magang ke Perwakilan RI di Luar Negeri, pendidikan dengan penawaran beasiswa, rotasi kerja, studi banding dengan kementerian/lembaga lain, uji kompetensi, coaching dengan pelaksanaan training of trainer, dan capacity building | Pejabat yang merangkap jabatan struktural 1 (satu) tingkat di bawah jabatan definitif atau setingkat jabatan definitive menerima tunjangan kinerja dari kelas jabatan definitif ditambah 20% (dua puluh persen) dari tunjangan kinerja jabatan struktural yang dirangkapnya, dan Pejabat yang merangkap jabatan struktural 1 (satu) tingkat di atas jabatan definitif menerima tunjangan kinerja pada jabatan yang dirangkapnya sebesar 100% (seratus persen) dan tidak menerima tunjangan kinerja dalam jabatan definitifnya. |
| VI | Tunjangan Brevet: | Berdasarkan pendidikan lanjutan dan tugas |

| | | |
|-------------------|--|---|
| | Bagi Prajurit yang memiliki keterampilan khusus yang besarnya diatur dengan Peraturan Kepala Staf Angkatan | operasi yang pernah diikuti oleh prajurit TNI. |
| JK | •OJK memberikan sejumlah tunjangan kinerja yang diberikan kepada Pegawai dalam rangka peningkatan motivasi dan komitmen kerja, serta mempertahankan loyalitas Pegawai yang berkinerja tinggi sebagai penghargaan berdasarkan pencapaian kinerja Organisasi dan pencapaian kinerja Pegawai. | Untuk menentukan nilai sebuah posisi (jabatan) dengan faktor antara lain pengetahuan, tingkat keahlian, kepemimpinan, <i>problem solving, nature of impact, area of impact</i> , kemampuan interpersonal |
| Management | | |
| EMENLU | Penilaian Kinerja Kemenlu berdasarkan Permenpan RB Nomor 34 Tahun 2011 tentang Pedoman Evaluasi Jabatan, dan Peraturan Menteri Luar Negeri Nomor 7 Tahun 2011 | Sistem kepangkatan Kemenlu berdasarkan Peraturan Menteri Luar Negeri Nomor 15 Tahun 2022 tentang Jabatan, Kelas Jabatan dan Peta Jabatan di Lingkungan Kementerian Luar Negeri. |
| VI | Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2004 tentang TNI | Sistem Kepegawaian berbasis arahan/Komando |
| JK | Dukungan sistem manajemen melalui penilaian kinerja yang terintegrasi dengan sistem aplikasi remunerasi berdasarkan merit system. Merit system yang dilakukan dengan adanya kenaikan gaji dengan presentase tertentu berdasarkan penilaian kinerja pada tahun sebelumnya. | • Sistem kepangkatan pegawai di OJK menerapkan grading (<i>personal dan job</i>) dan kepangkatan (band). • OJK menganut Prinsip 3P's dalam menciptakan aturan pemberian kompensasi (<i>Pay for Position, Person and Performance</i>) |

Objectives

Tujuan dalam strategi kompensasi adalah panduan yang membantu organisasi mencapai tujuan tertentu dalam pengelolaan sumber daya manusia dan pencapaian visi dan misi organisasi. Tujuan strategi kompensasi pada OJK adalah untuk menjaga motivasi serta komitmen pegawai dalam melaksanakan tugas; memberikan kenyamanan dan ketenangan bekerja serta kelancaran pelaksanaan tugas; dan mempertahankan pegawai. Sedangkan

Kementerian Luar Negeri sebagai salah satu Kementerian/Lembaga mempunyai tujuan dalam strategis kompensasi, yaitu meningkatkan daya guna dan hasil guna serta kesejahteraan pegawai sesuai Peraturan Presiden Nomor 15 Tahun 2019 dan memberikan apresiasi dan penghargaan yang adil. TNI sendiri mempunyai tujuan yang tidak jauh berbeda, yaitu meningkatkan kedisiplinan, profesionalisme dan kinerja prajurit serta meningkatkan kesejahteraan prajurit dalam rangka reformasi di lingkungan TNI

Internal Alignment

Internal alignment dalam strategi kompensasi mengacu pada keselarasan atau keseimbangan kompensasi di seluruh berbagai posisi dan level dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan kepada pegawai mencerminkan perbedaan dalam tanggung jawab, kontribusi, dan tingkat kinerja mereka.

OJK telah mengatur sistem remunerasi bagi pegawai dalam Peraturan Dewan Komisiner OJK, yang diberikan kepada pegawai dalam bentuk uang dan/atau bukan uang berdasarkan level Jabatan, masa dinas dan/atau tempat kedudukan OJK dengan prinsip dasar "Adil dan Kompetitif". Adil, yaitu tingkat kontribusi jabatan dalam melaksanakan tugas dan fungsi OJK, sedangkan kompetitif, yaitu tingkat kewajaran nilai penghasilan pegawai dan calon pegawai OJK terhadap nilai penghasilan yang berlaku di pasar. Prinsip dasar dalam pemberian imbalan prestasi meliputi: nilai pencapaian kinerja pegawai dan kinerja organisasi; standar yang berlaku di institusi yang serupa dan industri keuangan (pasar); dan ketersediaan anggaran OJK. Pengelolaannya dilakukan secara efektif dan efisien dan pembayaran insentif dilakukan tepat waktu dan tepat sasaran. Teknik yang digunakan yaitu Analisis Jabatan, Remunerasi sesuai dengan Level Jabatan pada *grading* yang ditetapkan di Otoritas Jasa Keuangan, Uraian Jabatan, Evaluasi Jabatan Skala Gaji awal sesuai dengan Level Jabatan dan *grading*, Struktur Grading Jabata, Pergerakan Skala Gaji memperhitungkan masa dinas di Otoritas Jasa Keuangan.

Kementerian Luar Negeri sendiri memberikan kompensasi kepada pegawai dengan mengacu struktur gaji mengikuti Peraturan Presiden Nomor 30 Tahun 2015 yaitu sesuai dengan golongan ruang dan masa kerja golongan, tunjangan yang melekat pada gaji telah ditetapkan oleh Pemerintah sesuai dengan peraturan yang berlaku (tunjangan suami/istri, tunjangan anak (maksimal 2 orang), tunjangan beras, dan tunjangan fungsional / struktural/umum), tunjangan cacat meliputi perawatan dan wafat baik dalam tugas akan mendapatkan tunjangan sesuai dengan peraturan yang berlaku (PP No 12/1981), dengan komponen penentu besaran tunjangan kinerja: capaian kinerja yang dihitung menurut kategori dan nilai capaian kinerja organisasi dan capaian kinerja individu dengan bobot paling tinggi 50% (lima puluh persen), kehadiran menurut hari dan jam kerja di Kemenlu serta cuti yang akan dilaksanakan oleh pegawai yang dihitung dengan bobot paling tinggi 50% (lima puluh persen), kepatuhan pada aturan disiplin pegawai dengan bobot pemotongan tunjangan kinerja paling tinggi 100% (seratus persen), dan penilaian kode etik dan kode perilaku pegawai sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Tidak jauh berbeda dengan pegawai kementerian/lembaga, pembayaran gaji di lingkungan TNI mengikuti Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2019 berdasarkan pangkat dan golongan ruang dalam pangkat tersebut serta masa dinas dalam pangkat. Sedangkan tunjangan kinerja di lingkungan TNI mengikuti Peraturan Presiden Nomor 102 Tahun 2018, yang diberikan setelah mempertimbangkan penilaian reformasi birokrasi, capaian kinerja organisasi dan capaian kinerja individu.

Externelly Competitive

Internal alignment dalam strategi kompensasi adalah penting, tetapi *eksternal competitive* juga memiliki peran krusial dalam menjaga daya saing organisasi di pasar kerja. *Eksternal competitive* dalam strategi kompensasi berfokus untuk memastikan bahwa kompensasi yang ditawarkan oleh organisasi dapat bersaing dengan kompensasi yang serupa atau relevan di pasar kerja.

Komponen remunerasi pegawai OJK terdiri atas: penghasilan; asuransi dan dana pensiun; tunjangan; pesangon; dan imbalan prestasi, berdasarkan Peraturan Dewan Komisiner OJK Nomor 7/PDK.02/2015. Kompetitif pada nilai penghasilan karena OJK memperhatikan tingkat kewajaran yang berlaku di pasar saat ini OJK melakukan benchmark dengan beberapa instansi antara lain Bank Indonesia, LPS dan sektor pengawasan lainnya yang bertugas sebagai regulator atau lembaga sejenis lainnya. Teknik yang digunakan survei, dan penetapan struktur Gaji berdasarkan level jabatan.

Externally competitive lebih dapat dilihat pada pemberian tunjangan kinerja di Kemenlu, dimana saat ini baru mendapatkan tunjangan kinerja sebesar 80% yang ditetapkan berdasarkan nilai indeks Reformasi dan Birokrasi yang dicapai oleh Kemenlu sesuai dengan Peraturan Menteri Luar Negeri Nomor 7 Tahun 2011, sedangkan di beberapa kementerian/lembaga lainnya sudah 90% dan 100%. Contoh Kementerian Keuangan telah mendapatkan tunjangan kinerja sebesar 100%. Maka untuk meningkatkan besaran kompensasi melalui tunjangan kinerja Kemenlu harus meningkatkan nilai indeks Reformasi Birokrasi.

TNI juga mendapatkan berbagai tunjangan. Di antaranya: tunjangan istri/suami, tunjangan anak, tunjangan pangan, tunjangan jabatan, tunjangan pengabdian wilayah terpencil, tunjangan jabatan struktural/fungsional, uang lauk pauk, dan lainnya. Hal tersebut tertuang dalam Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 33 tahun 2017. Sedangkan tunjangan kinerja tertuang dalam Peraturan Presiden Nomor 102 tahun 2018. Berdasarkan peraturan tersebut, tunjangan kinerja TNI dibagi menjadi kurang lebih 19 kelas jabatan. Setiap kelas jabatan memiliki nominal yang berbeda.

Employee Contributions

Peran pegawai dalam strategi kompensasi sangat penting. Kontribusi dan partisipasi pegawai seperti OJK yang memberikan sejumlah uang yang diberikan kepada Pegawai dalam rangka peningkatan motivasi dan komitmen kerja, serta mempertahankan loyalitas Pegawai yang berkinerja tinggi sebagai penghargaan berdasarkan pencapaian kinerja Otoritas Jasa Keuangan dan pencapaian kinerja Pegawai. Imbalan Prestasi terdiri atas: Insentif organisasi; dan Imbalan Prestasi individu. Berdasarkan Peraturan Dewan Komisiner OJK Nomor 7/PDK.02/2015. Teknik yang digunakan Untuk menentukan nilai sebuah posisi (jabatan) dengan faktor antara lain pengetahuan, tingkat keahlian, kepemimpinan, *problem solving*, *nature of impact*, *area of impact*, kemampuan interpersonal.

Penambahan kompensasi melalui tunjangan kinerja di lingkungan Kemenlu dapat diberikan berdasarkan kinerja pegawai apabila ditunjuk sebagai pelaksana tugas dan atau pelaksana harian:

1. Pejabat yang merangkap jabatan struktural 1 (satu) tingkat di bawah jabatan definitif menerima tunjangan kinerja dari kelas jabatan definitif ditambah 20% (dua puluh persen) dari tunjangan kinerja jabatan struktural yang dirangkapnya;
2. Pejabat yang merangkap jabatan struktural setingkat jabatan definitif menerima tunjangan kinerja dari kelas jabatan definitif ditambah 20% (dua puluh persen);
3. Pejabat yang merangkap jabatan struktural 1 (satu) tingkat di atas jabatan definitif menerima tunjangan kinerja pada jabatan yang dirangkapnya sebesar 100% (seratus persen) dan tidak menerima tunjangan kinerja dalam jabatan definitifnya.
4. Pemberian tunjangan kinerja tersebut diberikan dengan jangka waktu melaksanakan tugas paling sedikit 1 (satu) bulan dan paling lama 3 (tiga) bulan dan dapat diperpanjang paling lama 3 (tiga) bulan.

Selain itu, Kemenlu juga melakukan pengembangan kompetensi pegawai dengan cara pelatihan/training secara internal, maupun eksternal, program magang ke Perwakilan RI di Luar Negeri, pendidikan dengan penawaran beasiswa, rotasi kerja, studi banding dengan kementerian/lembaga lain, uji kompetensi, *coaching* dengan pelaksanaan *training of trainer*, dan *capacity building*.

Prajurit yang memiliki keterampilan khusus diberikan tunjangan brevet dan keterampilan khusus yang besarnya diatur dengan Peraturan Kepala Staf Angkatan, Contoh di matra darat terdapat tunjangan para dasar, free fall, jump master, pandu udara, raider, komando, sandi yudha, dll.

Management

Peran manajemen dalam strategi kompensasi sangat penting, karena manajemen bertanggung jawab dalam merancang, mengelola, dan melaksanakan strategi kompensasi organisasi. OJK memberikan *reward* bagi pegawai dalam bentuk Imbalan Prestasi Imbalan Prestasi yang diberikan atas dasar nilai pencapaian kinerja organisasi Otoritas Jasa Keuangan dan pencapaian kinerja Pegawai pada tahun periode penilaian. OJK melakukan penilaian kinerja pegawai terintegrasi dengan sistem aplikasi remunerasi berdasarkan merit syatem dimana kenaikan gaji terdapat persentase tertentu yang didasarkan pada nilai kinerja tahun sebelumnya.

Sedangkan strategi manajemen pada pemberian kompensasi di Kemenlu adalah:

1. Transparansi, pada setiap penetapan perubahan besaran kompensasi dilakukan secara transparan namun pada saat ini pelaksanaannya belum dilakukan.
2. Teknologi, menyediakan dukungan teknologi baik *hardware* maupun *software* seperti komputer, printer, jaringan internet, dan sistem aplikasi yang mendukung pekerjaan pegawai.
3. Pilihan, pelaksanaan *flexible working arrangement* sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 21 Tahun 2023 sehingga pegawai dapat memilih untuk melakukan pekerjaannya di tempat yang diinginkan dan mengelola jam kerjanya sesuai kebutuhan, namun pelaksanaan di Kemenlu masih dalam proses pembuatan juknis dan peraturan internal serta pengembangan sistem kepegawaiannya.

Dalam lingkungan TNI, *reward* yang diberikan kepada Prajurit dan PNS yang memiliki prestasi dapat berupa kenaikan pangkat luar biasa mendahului rekan rekannya, promosi untuk mengikuti pendidikan pengembangan umum (Secapa, Secapa, Diklapa dan Sesko Angkatan dan Sesko TNI) dan promosi menduduki jabatan yang strategis.

SIMPULAN

Tujuan pemberian Kompensasi pada sektor publik maupun sektor private pada dasarnya tidak jauh berbeda. Pemberian kompensasi pada sektor publik mengikuti aturan yang telah ditetapkan sedangkan pada sektor private dilakukan berdasarkan kemampuan perusahaan. Besaran, jenis dan dasar pemberian kompensasi pada sektor private lebih bervariasi dan lebih terukur dibandingkan dengan sektor publik. Kompensasi pada sektor private menjadi salah satu daya tarik perusahaan untuk mendapatkan pegawai yang berkualitas, sedangkan daya tarik pada sektor publik lebih kearah jaminan keberlangsungan pekerjaan dan hari tua.

Perlunya melakukan *benchmarking* atau survei berkala ke industri terkait untuk mengetahui kondisi remunerasi dan *benefits* organisasi/perusahaan sejenis saat ini dan mencari tau area apa yang dapat ditingkatkan. Jika dibandingkan dari beberapa organisasi OJK (lembaga independen) memiliki insentif organisasi, sedangkan Kemenlu dan TNI tidak memiliki insentif organisasi, sehingga berdampak pada motivasi organisasi untuk meningkatkan kinerja lembaga menjadi kurang.

Perlunya membangun monitoring penilaian berbasis digital sehingga tercipta transparansi kinerja individu berdasarkan proyek pekerjaan yang diberikan. Dari beberapa perbandingan lembaga sektor publik dengan privat, manajemen memberikan imbalan (*reward*) pada prestasi yang di lakukan oleh individu, namun demikian manajemen perlu memberikan kompensasi dalam bentuk lainnya misalnya tunjangan yang tidak umum yang mencerminkan keunikan dari satu lembaga tertentu guna mengantisipasi "*great resignation*" yang sudah terjadi di Indonesia. Fenomena ini akibat pengaruh karakteristik pegawai yang mayoritas komposisi pegawai adalah milenial dan zilenial. Jangan sampai Lembaganya tertinggal dan bukan menjadi lembaga tujuan utama kandidat potensial di pasar tenaga kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. A. (2014). *Compensation*. McGraw-Hill/Irwin.
- Asdaryati A. S., & Jannah L.M. (2019). *Persepsi Pegawai Tentang Keadilan Dalam Pemberian Tunjangan Kinerja di Polres Metro Kota Bekasi*.
- Arisandi, O. T., Jeddawi, M., Madjid, U., & Wargadinata, E. (2020). *IMPLEMENTASI KEADILAN KOMPENSASI DI BADAN PEMERIKSA KEUANGAN*.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management (Fourteenth)*. England: Pearson Education Limited.
- Werther, William B. & Keith Davis. (1996). *Human Resources And Personal Management*. Jakarta, Indonesia: PT Gramedia Pustaka Utama
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 34 Tahun 2004 Tentang Tentara Nasional Indonesia
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025
- Peraturan Presiden Nomor 102 Tahun 2018 Tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan TNI
- Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2015 Tentang Perubahan Ketujuh Belas Atas Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 Tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 2019 Tentang Perubahan ke -13 Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2001 Tentang Peraturan Gaji Anggota TNI
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 15 tahun 2022 Tentang Jabatan, Kelas Jabatan, dan Peta Jabatan di Lingkungan Kementerian Luar Negeri
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 34 Tahun 2011 Tentang Pedoman Evaluasi jabatan
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 34 Tahun 2011 Tentang Pedoman Evaluasi jabatan
- Peraturan Dewan Komisioner OJK Nomor 5/PDK.02/2016 tentang perubahan atas peraturan Dewan Komisioner OJK No.7/PDK.02/2015 tentang Sistem Remunerasi Pegawai Otoritas Jasa Keuangan
- CNN Indonesia, "Menpan RB Akan Rombak Total Rumus Perhitungan Tunjangan Kinerja PNS", <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20230517153255-532-950875/menpan-rb-akan-rombak-total-rumus-perhitungan-tunjangan-kinerja-pns> (diakses pada 5 Oktober 2023)
- Kompas, "Menpan RB Kritik Tukin PNS: Kerja Malas Atau Rajin Dapatnya Sama", <https://money.kompas.com/read/2023/05/24/111102126/menpan-rb-kritik-tukin-pns-kerjanya-malas-atau-rajin-dapatnya-sama> (diakses pada 1 Oktober 2023)