

EVALUASI SISTEM KOMPENSASI PEGAWAI NEGERI SIPIL REPUBLIK INDONESIA

Oleh : Anita Ilyas¹

Abstrak

Penerapan sistem penggajian berbasis kinerja dan sistem merit, diyakini akan membawa implikasi perubahan penilaian kinerja, sehingga memerlukan penyempurnaan untuk dapat mendukung pelaksanaan sistem penggajian berbasis kinerja. Dengan demikian kenaikan gaji akan efektif kalau dilaksanakan dengan manajemen kepegawaian yang berorientasi kepada kinerja dan kejelasan tentang apa yang menjadi tugas, tanggung jawab dan target yang harus dicapai. Penyusunan gaji berbasis kinerja dan sistem merit merupakan salah satu reformasi birokrasi yang dilaksanakan pemerintah sebagai upaya perbaikan sistem penggajian pegawai negeri sipil. Yang diharapkan dari penerapan sistem penggajian berbasis kinerja dan sistem merit adalah peningkatan penghasilan pegawai. Namun demikian tentunya diikuti pula dengan peningkatan kinerja, dalam arti bahwa gaji pegawai merupakan hak yang diiringi kewajiban peningkatan tanggung jawab pekerjaan yang mengacu pada produktivitas pegawai.

Keywords: Sistem Merit, Kompensasi

PENDAHULUAN

Sebagai salah satu isu sentral pasca reformasi, tata pemerintahan yang baik (*good governance*) telah menghasilkan banyak teori yang disampaikan para pakar pemerintahan dan puluhan buku terbit untuk membahas hal tersebut. Namun praktek di lapangan ternyata tidak semudah menyampaikan teori ataupun menulis buku. Di sini praktek *good governance* masih jauh dari harapan.

Organisasi Internasional OECD dan Bank Dunia mendefinisikan *good governance* sebagai suatu penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab yang sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dana investasi yang langka, dan pencegahan korupsi baik secara politik maupun administratif, serta menjalankan disiplin anggaran serta

1. Penulis adalah Staff Bidang Kajian Kinerja Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur, PKP2A I LAN. Saat ini sedang mengambil studi Bidang Manajemen Sumber Daya Aparatur di STIA LAN Bandung

penciptaan *legal and political framework* bagi tumbuhnya aktivitas usaha (LAN, 2004).

Pada saat ini masyarakat nampaknya sudah bukan hanya membutuhkan teori atau buku, tapi lebih mengharapkan implementasi yang lebih kongkrit. Di sisi lain, *good governance* tidak bisa berjalan tanpa unsur-unsur pendukungnya. Salah satu unsur pendukung yang dominan agar tercipta *good governance* adalah sumber daya manusia (aparatur) yang mumpuni atau profesional.

Dalam Teori Kebutuhan menurut Maslow, kebutuhan fisiologis berada di urutan teratas, yang salah satu unsurnya adalah terjaminnya kesejahteraan orang-orang yang terlibat dalam suatu sistem. Secara logika, bagaimana mungkin pegawai akan bekerja secara optimal, jika kebutuhan dasarnya saja tidak terpenuhi. Dampaknya pegawai berusaha mencari penghasilan sampingan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, caranyapun mungkin akan bervariasi, dari mulai yang halal seperti membuka warung di rumah, sampai dengan yang tidak halal seperti kasus-kasus korupsi yang sedikit demi sedikit mulai terpublikasi.

Dalam suatu proses kegiatan organisasi, ada 5 hal utama yang menentukan. Kelima hal tersebut biasa disebut sebagai 5 M, yakni : *Manpower, Material, Machine, Method, dan Money*. Kadang ditambahkan dua hal lagi, yakni *Media dan Motivation* sehingga menjadi 5 M + 2, meskipun seringkali digabungkan dalam kategori *Material dan Manpower* (Sumber: webblog IlmuSDM).

Namun, dari kelima hal utama tersebut, sulit dibayangkan suatu kegiatan tanpa keterlibatan faktor manusia yakni

Manpower. Tanpa faktor manusia, maka 4 M yang lain tidak akan berjalan, karena semua tentu dipengaruhi oleh faktor manusia. Karena itu, sering disebut bahwa faktor manusialah yang membawa proses produk/jasa agar bergerak sesuai dengan tujuan, yang telah ditentukan oleh manusia sebelumnya.

Berbeda dengan faktor lainnya, faktor manusia memiliki kebutuhan dasar, harapan, emosi, ambisi, aktualisasi, ambisi, dan lain-lain, yang memerlukan penghargaan atas pencapaiannya. Penghargaan inilah yang disebut sebagai kompensasi. Prinsip dasar dari suatu kompensasi adalah dia harus memberikan sistem yang adil bagi manusia yang bekerja dalam proses produksi/jasa organisasi.

Dari hasil survei yang dilakukan WorkAsia 2007/2008 yang dilakukan oleh konsultan sumber daya manusia, Watson Wyatt, yang dikutip dari artikel yang berjudul *Kompensasi Pendorong Utama Keterikatan Pegawai* yang diterbitkan Majalah Human Capital Edisi 45/Desember 2007, diungkapkan bahwa kompensasi dan benefit menjadi salah satu pendorong utama keterikatan (*engagement*) karyawan di perusahaan. Sementara keterikatan karyawan yang tinggi dapat mendorong pencapaian performa keuangan superior dari perusahaan, yang selanjutnya menentukan kesuksesan bisnis. Dalam penelitian tersebut terungkap bahwa penelitian yang dilakukan di 11 negara asia pasifik ini, termasuk Indonesia, Singapura, Malaysia, Filipina, Jepang, India, dan Australia yang diisi oleh lebih dari 6.500 responden, menunjukkan 3 faktor pendorong utama keterikatan (*engagement*) karyawan yakni fokus

kepada pelanggan (65%), kompensasi dan benefit (50%), serta komunikasi (49%).

Hasil riset menunjukkan bahwa tingkat keterikatan karyawan di seluruh dunia yaitu: Asia Pasifik (66%), Kanada (60%), Eropah (73%), dan Amerika (63%).

Walaupun bervariasi, namun menunjukkan bahwa tingkat komitmen seluruh dunia hampir sama. Sementara dari sisi kompensasi dan benefit, di Asia Pasifik, karyawan yang tingkat keterikatan tinggi dikarenakan mereka mendapatkan kompensasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang *engagement*nya rendah. Untuk Indonesia, Survei Works Indonesia ada 3 pendorong utama keterikatan karyawan di Indonesia adalah: fokus kepada pelanggan (67%), komunikasi (43%), kompensasi & benefit (41%). Dari prosentase tersebut menunjukkan bahwa karyawan di Indonesia merasa sudah memahami apa yang menjadi tugas dan pekerjaannya, serta perusahaan telah mengutamakan fokus pada pelanggan. Hasil *engagement* ini hampir sama dengan negara tetangga, bahkan di Australia, China dan Hongkong, dengan perbedaan tipis dimana Indonesia mencapai 64%, Australia 65%, China 67 %, dan Hongkong 68%.

Tapi di sisi lain karyawan di Indonesia dinyatakan rendah tingkat kepuasannya terhadap kompensasi dan benefit yang mereka terima dari perusahaan (51%), di samping mereka belum puas terhadap tingkat komunikasi dengan manajemen. Dan hal itulah yang seringkali dijadikan alasan oleh karyawan tersebut untuk pindah ke perusahaan yang paket kompensasinya lebih tinggi.

Dari penelitian tersebut dapat dikatakan bahwa Sistem kompensasi yang adil

merupakan keharusan/kewajiban di samping terbukanya komunikasi manajemen, tentu saja jika organisasi ingin bergerak dengan kemampuan sepenuhnya yang digerakkan oleh individu/manusia didalamnya.

Walaupun belum diteliti secara ilmiah, ada keyakinan bahwa **kesejahteraan pegawai berbanding lurus dengan profesionalisme pegawai**, yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Dengan kesejahteraan yang terjamin, diharapkan profesionalisme dapat meningkat, setelah itu *reward* dan *punishment* bisa diterapkan dengan lebih optimal terhadap pegawai pegawai berkinerja tinggi maupun pegawai yang menyalahi komitmen.

Bukan merupakan rahasia bahwa gaji Pegawai Negeri Sipil (PNS) hitungannya terbilang kecil dibandingkan dengan gaji pegawai perusahaan swasta. Dan sangat disadari pula bahwa percepatan besaran kompensasi jauh lebih lambat dibandingkan percepatan peningkatan biaya hidup. Tapi di sisi lain setiap diadakan rekrutmen PNS peminatnya sudah dapat dipastikan sangat banyak bahkan seseorang yang sudah terbilang mapan dengan statusnya sebagai pegawai swastapun tidak ingin kehilangan peluang untuk mendaftar menjadi CPNS. Atas fenomena tersebut, dapat diambil kesimpulan sementara bahwa status sosial menjadi alasan utama seseorang ingin menjadi PNS. Hal ini terkait dengan budaya bangsa kita yang masih kental dengan nuansa feodalistik, dimana seorang PNS mendapatkan penghormatan yang khusus di masyarakat. Jaminan hari tua dalam bentuk pensiun yang tidak terlalu besar tapi kontinyu diberikan juga

menjadi alasan selanjutnya. Yang pasti banyak orang merasa ada kepastian masa depan apabila menjadi PNS walaupun gajinya kecil. Tetapi di beberapa instansi pemerintah penghasilannya dapat dipastikan tidak kecil. Sekali lagi, penghasilannya yang tidak kecil, bukan gajinya.

Memang hanya di beberapa instansi saja yang dapat dipastikan penghasilan PNS tidak kecil. Karena itu banyak pegawai yang berebut untuk masuk ke instansi-instansi favorit. Dari sinilah awal mula munculnya istilah *instansi basah* dan *instansi kering*. Dikatakan instansi basah bila instansi tersebut memiliki program dan kegiatan yang dulu dikenal dengan istilah proyek yang anggarannya lumayan besar, sedangkan dikatakan instansi kering, apabila anggarannya kecil. Di lingkungan Pemerintahan Daerah misalnya, hampir setiap Dinas, Badan, Lembaga Teknis Daerah dan di departemen-departemen, biasanya memiliki proyek ataupun kegiatan, itupun dikategorikan menjadi *proyek kakap* (*maksudnya kegiatan/proyek yang anggarannya besar*) dan *proyek teri* (*kegiatan/proyek yang anggarannya kecil*). Jadi perlu dipahami, tidak semua instansi pemerintah memiliki kegiatan/proyek dengan anggaran besar yang menjanjikan penghasilan lebih bagi para pegawainya.

Dalam kaitan ini, Menteri Keuangan dengan alasan bahwa tanpa pemberian remunerasi yang memadai sulit untuk melakukan reformasi birokrasi, maka pemerintah baru-baru ini mengeluarkan kebijakan penggajian yang bertajuk reformasi birokrasi di Departemen Keuangan melalui keputusan Menkeu No.289/KNK.01/2007 mengenai Kenaikan Tunjangan Khusus Pembinaan

Keuangan Negara. Kebijakan ini menimbulkan pro kontra karena ada yang menilai bahwa menaikkan tunjangan dan gaji PNS harus disesuaikan dengan kondisi keuangan negara dengan skala prioritas dan peraturan yang berlaku. Di samping itu, kebijakan tersebut juga dinilai tidak adil dan kebijakannya dianggap terlalu parsial.

Sistem penggajian Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan TNI/POLRI tidak dapat dilepaskan dari aspek-aspek lain dari penyelenggaraan negara, dan aspek penyelenggaraan negara yang terkait dengan sistem penggajian sangat banyak. Sehubungan dengan berbagai permasalahan dan fenomena di atas, maka penulis tertarik untuk mengkaji dan menyusun tulisan dengan judul: "Evaluasi Sistem Kompensasi Pegawai Negeri Sipil Republik Indonesia". Adapun hal lain yang melatar belakangi pemilihan judul tersebut adalah adanya amanat Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 tentang Pokok Pokok Kepegawaian yang menyatakan bahwa Sistem Penggajian Pegawai Negeri Sipil adalah berdasarkan *Merit Sistem* yang secara lebih jelasnya tercantum dalam Pasal 7 ayat 1 yang berbunyi: "Setiap Pegawai Negeri Sipil berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya. Selanjutnya dalam ayat 2 pada pasal yang sama dikatakan bahwa: "Gaji yang diterima oleh Pegawai Negeri harus mampu memacu produktivitas dan menjamin kesejahteraan.

DEFINISI, FUNGSI DAN TUJUAN PEMBERIAN KOMPENSASI

Sebelum kita membahas lebih lanjut, akan lebih baik apabila kita awali dengan

memahami pengertian atau definisi dari kompensasi, fungsi dan tujuan pemberian kompensasi, sistem-sistem kompensasi, faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi dan berbagai hal yang terkait kompensasi dan kebijakannya baik secara umum di lingkungan publik maupun privat.

Ada Tiga Teori Upah Kompensasi Ekonomi SDM sesuai yang dikutip dari www.organisasi.org komunikasi & perpustakaan *on line* indonesia yaitu: Teori Ekonomi Pasar, Teori Standar Hidup dan Teori Kemampuan Untuk Membayar.

1. *Teori ekonomi pasar* adalah penciptaan suatu harga upah atau bayaran yang didasarkan atas kekuatan tawar-menawar negosiasi/negoisasi antara para pekerja, pegawai, karyawan, buruh, dsb dengan pihak manajemen perusahaan.
2. *Teori standar hidup* adalah suatu sistem kompensasi di mana upah atau gaji ditentukan dengan menyesuaikan dengan standar hidup layak di mana para pekerja dapat menikmati hidup dengan damai, tenang dan sejahtera mencakup jaminan pensiun di hari tua, tabungan, pendidikan, tempat tinggal, transportasi dan lain sebagainya.
3. *Teori Kemampuan Membayar* adalah suatu sistem penentuan besar kecil kompensasi yang diberikan kepada para pekerja dengan menyesuaikannya dengan tingkat pendapatan dan keuntungan perusahaan. Ketika perusahaan sedang berjaya, maka karyawan

diberikan tambahan kompensasi. Tetapi jika perusahaan mengalami kerugian, maka pegawai juga akan mendapat pengurangan kompensasi

Kompensasi merupakan bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras dan juga seharusnya cerdas untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi. Kompensasi merupakan sebuah komponen penting dalam hubungannya dengan karyawan. Dia sangat dipengaruhi faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. Kompensasi sangat dipengaruhi oleh tekanan-tekanan faktor-faktor pasar kerja, posisi rebut tawar kolektif, peraturan pemerintah, filosofi manajemen puncak tentang pembayaran dan manfaat termasuk tantangan dari kompensasi internasional (TB. Syafri Mangkuprawira, 2004).

Kompensasi adalah Harga untuk jasa-jasa yang telah diberikan seseorang kepada orang lain (Flippo, EB, 1961). Dengan kata lain, kompensasi mengandung arti tidak sekadar hanya dalam bentuk finansial saja, seperti yang langsung berupa upah, gaji, komisi dan bonus serta tidak langsung berupa asuransi, bantuan sosial, uang cuti, uang pensiun, pendidikan dan sebagainya, tetapi juga bentuk bukan finansial. Bentuk ini berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Bentuk pekerjaan berupa tanggungjawab, perhatian, kesempatan, dan penghargaan, sementara bentuk lingkungan pekerjaan berupa kondisi kerja, pembagian kerja, status dan kebijakan.

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan

(Keith Davis dan Werther W.B, 1996). Jika dikelola dengan baik, kompensasi membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah. Akibat dari ketidakpuasan dalam pembayaran bisa jadi akan mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan-keluhan, penyebab mogok kerja, dan mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis, seperti meningkatnya derajat ketidak-hadiran dan perputaran karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kesehatan jiwa karyawan yang parah. Sebaliknya, jika terjadi kelebihan pembayaran, juga akan menyebabkan perusahaan dan individual berkurang daya kompetisinya dan menyebabkan kegelisahan, perasaan bersalah, dan suasana yang tidak nyaman di kalangan karyawan.

Sehubungan dengan itu, menurut Cascio F.W. (1990), penghargaan untuk menjembatani jurang antara tujuan perusahaan dan harapan serta aspirasi individual perlu disediakan. Agar efektif, sistem penghargaan perusahaan hendaknya menyediakan empat hal, yaitu: (1) tingkat penghargaan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar, (2) keadilan dengan pasar kerja eksternal, (3) keadilan dalam perusahaan, dan (4) perlakuan individu perilaku perusahaan yang terkait dengan kebutuhan mereka. Jadi, dalam sisi yang lebih luas, sistem penghargaan finansial (upah pembayaran) dirancang agar mampu menarik perhatian, mempertahankan, dan

mendorong karyawan, agar bekerja dengan produktif. Oleh karena itu, kompensasi harus dikelola seoptimal mungkin. Intinya kompensasi harus mencerminkan *win-win result*, bagi karyawan dan perusahaan.

Saat ini kita mengenal dua istilah yang terkait dengan Kompensasi yaitu Upah, yang pada umumnya biasa digunakan di lingkungan perusahaan swasta (sektor Privat) dan Gaji, yang pada umumnya biasa digunakan di lingkungan PNS (sektor Publik).

Adapun pengertian dari Upah menurut UU No. 33/1947 jo UU No. 2/1951, tentang Kecelakaan, dikatakan bahwa "Upah adalah Setiap pembayaran berupa uang yang diterima pekerja sebagai ganti pekerjaan dan atau perumahan, makan, bahan makanan dan pakaian cuma-cuma yang nilainya ditaksir menurut harga umum di tempat itu". Sedangkan menurut PP No. 7 Tahun 1981 tentang Perlindungan Upah, Upah didefinisikan sebagai suatu penerimaan sebagai imbalan dari pengusaha kepada pekerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah atau akan dilakukan, dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan atau peraturan perundang-undangan dan dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pengusaha dengan pekerja termasuk tunjangan, baik untuk pekerja sendiri maupun keluarganya

Adapun pendapat FX Soejadi dalam bukunya *Pokok-Pokok Manajemen Kepegawaian* bahwa: Upah adalah jumlah uang yang ditetapkan dan diterimakan seseorang sebagai pengganti jasa yang telah dikeluarkan oleh tenaga kerja selama jangka waktu tertentu dan dengan syarat tertentu. Sedangkan Gaji

ialah suatu jumlah yang ditetapkan dan diterimakan sebagai pengganti jasa bagi pemanfaatan tenaga kerja dengan tugas-tugasnya yang sifatnya lebih konstan” Adapun dasar-dasar pemberian upah atau gaji menurut FX Soedjadi adalah sebagai berikut:

1. Gaji yang sama harus diberikan untuk pekerjaan yang sama pula (*equal pay for equal work*)
2. *Gaji atau upah minimum harus mencukupi kebutuhan hidup sehari-hari pekerja atau pegawai beserta keluarganya*
3. Perbedaan yang mencolok antara gaji di kantor-kantor pemerintah dan gaji di perusahaan-perusahaan swasta atau perusahaan negara harus dihindarkan sebab perbedaan yang mencolok itu akan menimbulkan kegoncangan-kegoncangan dan tendensi larinya pegawai ke tempat-tempat yang memberi gaji lebih tinggi.

Dari apa yang dikemukakan FX. Soedjadi terkait dengan dasar-dasar pemberian upah atau gaji, maka perlu kiranya dipertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

2. Apakah sebenarnya yang dapat dicapai dengan sistem upah itu? Jadi bukan semata-mata berupa uang yang akan diterima.
3. Apakah sistem upah itu cocok untuk melaksanakan bentuk bentuk usaha yang bersangkutan?
4. Apakah dengan sistem upah itu ongkos produksi sesuai dengan hasil produksi
5. Apakah sistem upah itu dapat diterima oleh tenaga kerja yang

bersangkutan dan oleh masyarakat umum?

6. Apakah tingkat upah itu tidak menggoncangkan pasar tenaga kerja?
7. Apakah tingkat upah itu sudah selaras dengan pasaran upah setempat?

Sedangkan Arah dan Sistem Penggajian yang diharapkan saat ini adalah:

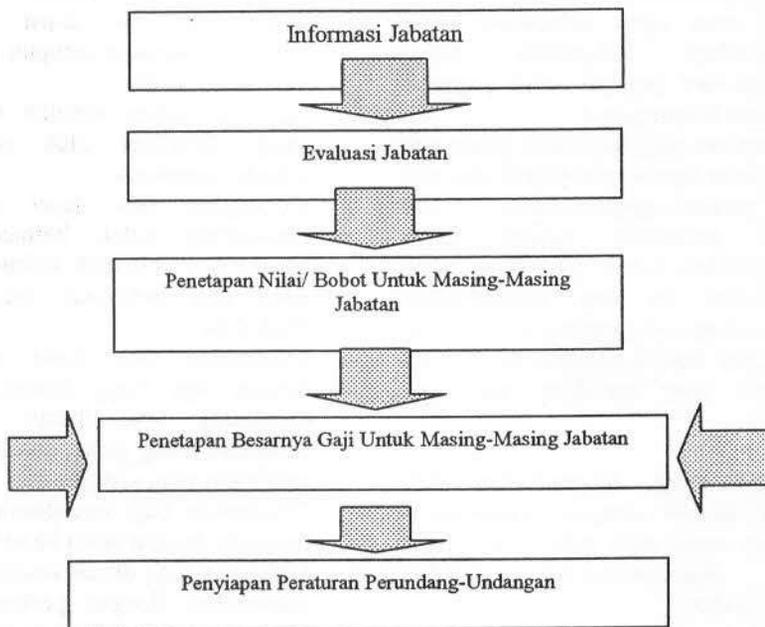
1. Diharapkan gaji dapat menjadi sistem Perangsang ataupun motivasi yang berkeadilan
2. Gaji merupakan imbalan atas jasa yang diberikan oleh seseorang kepada organisasi
3. Diharapkan Gaji dapat dijadikan Perangsang untuk berbuat lebih banyak dan lebih baik, bukan sekedar upah atas pekerjaan yang telah dilakukan
4. Diharapkan Gaji dapat seimbang dengan apa yang diberikan oleh organisasi lain dalam wilayah geografis yang sama untuk tingkat pekerjaan yang serupa
5. Diharapkan Gaji mempunyai kaitan langsung dengan biaya hidup
6. Sebaiknya Gaji dibuat luwes, mudah disesuaikan dengan perkembangan keadaan seperti perkembangan harga, fasilitas hidup dan sebagainya
7. Selanjutnya akan lebih lengkap lagi apabila Gaji dilengkapi dengan perangsang lainnya seperti jaminan sosial, jaminan hari tua, libur atau biaya rekreasi, fasilitas kendaraan, fasilitas perumahan dan sejenisnya.

Namun demikian arah sistem penggajian yang diharapkan tentu saja tidak terlepas dari batasan-batasan pengupahan dan penggajian, seperti: 1. Keadaan keuangan suatu organisasi, 2 Tingginya pasaran

upah atau gaji 3. Tingginya biaya hidup, 4. Perjanjian Kerja, 5. Peraturan Pemerintah yang berlaku saat itu.

mengandung arti bahwa pekerjaan yang sama nilainya atau bobotnya, harus

Gambar 1
Mekanisme Penyusunan Sistem Remunerasi
Yang Berbasis Merit/Bobot Jabatan



Sumber: Kementrian PAN, 15-10-2008

Dari Gambar di atas dapat dijelaskan mekanisme penyusunan sistem Remunerasi yang berbasis merit/bobot jabatan yaitu bahwa pada prinsipnya besaran gaji harus berdasarkan pada "bobot jabatan". Hal ini mengacu pada Konvensi ILO Nomor 100 yang menyatakan bahwa "Equal remuneration for jobs of equal value" yang

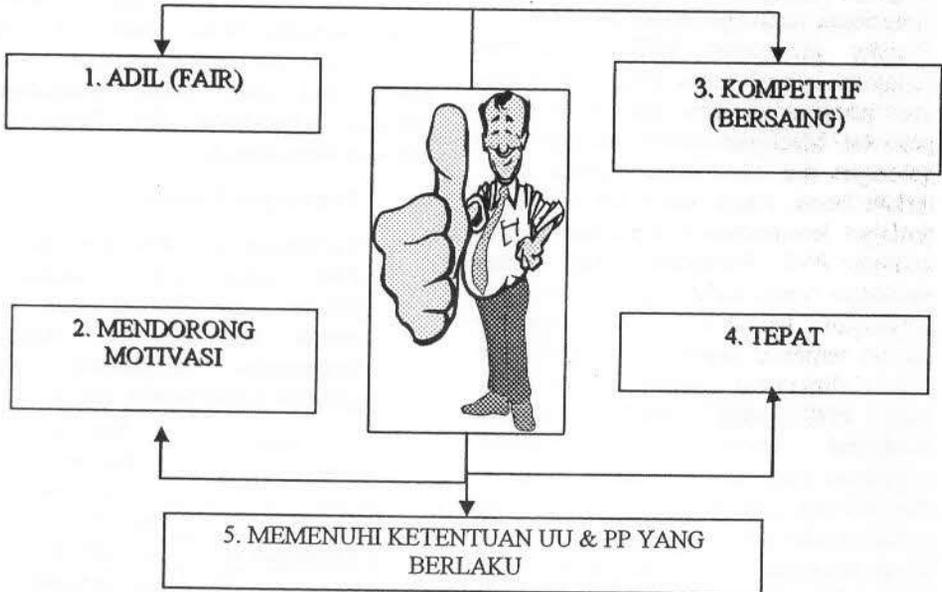
mendapat imbalan yang sama. Disamping Rakich, et al, 1992, menyatakan bahwa Pemberian kompensasi harus memperhatikan: 1. *internal equity* yaitu perbedaan kompensasi menurut jenis pekerjaan dan kebutuhan, 2. *external equity* adalah dengan melihat kondisi pasar kerja, seperti kelangkaan tenaga kerja dan kompetitif dengan perusahaan

yang sejenisnya. Untuk dapat menentukan bobot jabatan, terlebih dahulu harus melalui evaluasi jabatan. Evaluasi Jabatan dapat dilaksanakan apabila tersedia informasi jabatan yang akurat dan up to date.

Apabila mekanisme penyusunan sistem kompensasi berbasis merit/bobot jabatan dilaksanakan secara konsisten, maka akan tercipta suatu kebijakan sistem kompensasi/remunerasi yang lebih efektif.

secara optimal. Adapun tujuan dari pemberian kompensasi antara lain untuk:

- Memperoleh personalia yang *qualified*
- Mempertahankan karyawan yang baik dan menghindari turn over karyawan
- Mendapatkan keunggulan yang kompetitif
- Memotivasi karyawan agar berperilaku sesuai yang diinginkan organisasi



Sumber: Kementrian PAN, 15-10-2008

Adapun Kriteria kebijakan dan sistem kompensasi yang efektif antara lain: adil (fair), mendorong motivasi, kompetitif, tepat dan terakhir dapat memenuhi ketentuan undang-undang dan peraturan pemerintah yang berlaku, sehingga tujuan dari pemberian kompensasi dapat tercapai

- Menjamin keadilan antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya
- Mengendalikan biaya
- Sebagai fasilitas untuk mencapai sasaran strategis
- Memenuhi pPeraturan Pemerintah (misalnya terkait dengan UMR)

EVALUASI KEKUATAN DAN KELEMAHAN

Selama ini sistem pengelolaan keuangan pemerintah sudah beberapa kali diganti, tetapi elemen belanja pegawai tidak akan pernah lepas dari struktur anggaran pemerintahan. Terdapat 2 garis besar belanja pegawai yaitu sebagai berikut:

Pertama gaji PNS, didalamnya terdapat unsur-unsur gaji, yaitu: gaji pokok, tunjangan keluarga (anak dan istri), tunjangan jabatan struktural, tunjangan fungsional, tunjangan beras, dll.

Standar penggajian PNS di seluruh Indonesia adalah sama, yang didasarkan atas pangkat/golongan dan masa kerja pegawai. Meskipun perbedaan gaji antar golongan dan masa kerja pegawai tidak terlalu besar, tetapi dalam hal ini sudah terdapat pemerataan penghasilan antara sesama PNS. Perbedaan yang cukup menonjol hanya terletak pada pemberian tunjangan kemahalan untuk daerah-daerah terpencil seperti Irian Jaya/Papua dan Kalimantan), tunjangan struktural bagi PNS yang memiliki jabatan struktural sesuai dengan struktur organisasi yang ada di instansi tersebut, dan hal ini adalah wajar karena yang bersangkutan memiliki beban tanggung jawab yang tidak ringan atas jabatan yang diamanahkan kepadanya. Dan hal lain yang membedakan berikutnya adalah Tunjangan Jabatan Fungsional.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 2008, Tanggal 7 Pebruari 2008, tentang Perubahan Kesepuluh atas Peraturan Pemerintah No. 7 Tahun 1977 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil, Gaji pokok CPNS tanpa tunjangan jabatan dan tunjangan istri dan maksimal 2 orang anak, paling rendah yaitu untuk Pegawai Negeri Sipil Golongan I a, masa

kerja 0 (nol) tahun Rp 910.000,- sedangkan gaji tertinggi yaitu Rp. 2.910.000,- (untuk golongan IVE, masa kerja 32 Tahun). Penghasilan ini belum termasuk tunjangan Umum dan tunjangan Jabatan (Jabatan Struktural ataupun Jabatan Fungsional).

Tunjangan itu sendiri dapat diklasifikasikan dalam 2 Jenis yaitu: *Tunjangan Umum dan Tunjangan Jabatan*. Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang PNS dalam rangka susunan suatu satuan organisasi. Selanjutnya tunjangan jabatan dibagi dalam dua jenis yaitu: **Tunjangan Jabatan Struktural dan Tunjangan jabatan Fungsional**.

a. Tunjangan Umum

Tunjangan ini diberikan kepada PNS yang tidak menduduki jabatan atau dengan kata lain masih Pelaksana/Staf. Adapun besarnya tergantung dari pangkat golongannya. Untuk

No.	Staf Pelaksana	Besarnya Tunjangan Umum
1.	Golongan I	Rp. 175.000,-
2.	Golongan II	Rp. 180.000,-
3.	Golongan III	Rp. 185.000,-
4.	Golongan IV	Rp. 190.000,-

b. Tunjangan Jabatan Struktural.

Adapun definisi Jabatan Struktural menurut penjelasan Pasal 17 Ayat (1) UU No. 8 Tahun 1974 adalah Jabatan yang secara tegas ada dalam struktur organisasi, seperti Sekretaris Jenderal, Direktur, Kepala, dan lain-lain. Sedangkan

menurut Ps. 1 Angka 3 PP. No. 15 Tahun 1994, **Jabatan Struktural adalah Kedudukan yang menunjukkan tugas tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi Negara.** Untuk dapat menduduki Jabatan struktural, sesuai PP. No. 15 tahun 1994 dan Keputusan KA. BAKN No. 05 Tahun 1995 harus memiliki kemampuan/persyaratan sebagai berikut: 1). Kemampuan managerial, teknis fungsional, kecakapan dan pengalaman, 2). Integritas yang tinggi, 3). Daftar Urut Kepangkatan, 4). Diklat Formal dan Struktural, 5). Satu tingkat di bawah pangkat terendah, 6) Masih dapat dikembangkan, 7) Sehat jasmani dan rohani, 8). Syarat-syarat lain dalam uraian jabatan, 9) Dua tahun sebelum mencapai batas usia pensiun.

Di samping itu seseorang yang memenuhi syarat menduduki jabatan struktural harus memiliki Kompetensi Dasar dan Kompetensi Bidang. *Kompetensi Dasar* adalah kompetensi yang wajib dimiliki oleh setiap pejabat struktural, yang meliputi : *integritas, kepemimpinan, perencanaan dan pengorganisasian, kerjasama, dan fleksibilitas.*

Sementara *Kompetensi Bidang* adalah kompetensi yang diperlukan oleh setiap pejabat struktural sesuai dengan bidang pekerjaan yang menjadi

tanggungjawabnya, kompetensi yang harus dimiliki berkisar antara 5 s/d 10 kompetensi, yaitu: *Berorientasi pada Pelayanan, Berorientasi pada kualitas, Berfikir Analis, Berfikir Konseptual, Empati, Inisiatif, Keahlian Teknikal/Profesional/Manajerial, Kesadaran Berorganisasi, Komitmen terhadap Berorganisasi, Inovatif, Kreatif dan Komunikasi, Mengarahkan/ Memberi Perintah, Manajemen Konflik, Membangun Hubungan Kerja, Membangun Hubungan Kerja Strategis, Membimbing, Memimpin Kelompok, Memimpin Rapat, Mencari informasi, Mengambil resiko, Mengembangkan orang lain, pembelajaran yang berkelanjutan, pendelegasian wewenang, pengambilan keputusan, pengambilan keputusan strategis, pengaturan kerja, pengendalian diri, perbaikan terus menerus, percaya diri, perhatian terhadap keteraturan, proaktif, semangat untuk berprestasi dan tanggap terhadap pengaruh budaya.*

Tunjangan Jabatan Struktural dibagi dalam dalam 4 tingkatan atau kalau dalam istilah kepegawaian biasa disebut dengan Eselon, dengan tingkatan jabatan sebagai berikut:

No.	Tingkatan Jabatan	Besarnya Tunjangan Jabatan	Keterangan
1	Eselon I A	Rp. 5.500.000,-	Diejen (di Departemen), Kepala/Ketua (di Lembaga Pemerintah Non Departemen), Sekda (di Pemda Propinsi)
2	Eselon I B	Rp. 4.375.000,-	
3	Eselon II A	Rp. 3.250.000,-	Kepala Dinas (di Pemda Propinsi), Kepala Kanwil (Departemen), Kepala Pusat (LPND) dan lain-lain.
4	Eselon II B	Rp. 2.025.000,-	
5	Eselon IIIA	Rp. 1.260.000,-	Seperti Kabid, Kabag, Kasubdit, dan lain-lain
6	Eselon IIIB	RP. 980.000,-	
7	Eselon IVA	RP. 540.000,-	Seperti Kasubag
8	Eselon IVB	RP. 490.000,-	
9	Eselon VA	RP. 360.000,-	Seperti Kepala Seksi

c. Tunjangan Jabatan Fungsional

Apabila mengacu pada Peraturan Pemerintah RI Nomor 16 Tahun 1994 tentang jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil RI, dalam Bab 1 Ketentuan Umum pasal 1 dikatakan bahwa, yang dimaksud dengan Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya dalam Peraturan Pemerintah ini disebut jabatan fungsional adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam suatu satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan/atau ketrampilan tertentu serta bersifat mandiri.

Dijelaskan juga bahwa Rumpun jabatan fungsional adalah himpunan jabatan fungsional yang mempunyai fungsi dan tugas yang berkaitan erat satu sama lain dalam melaksanakan salah satu tugas umum pemerintahan. Sementara Angka Kredit adalah satuan nilai dari tiap butir kegiatan dan/atau akumulasi nilai butir-butir kegiatan yang harus dicapai oleh pejabat fungsional dalam rangka pembinaan karier yang bersangkutan. Adapun Instansi pembina jabatan fungsional adalah instansi Pemerintah yang bertugas membina suatu jabatan fungsional menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Selanjutnya dalam Bab II Pasal 2, dijelaskan Jenis dan Kriteria Jabatan Fungsional sebagai berikut: (1) Jabatan-jabatan fungsional dihimpun dalam rumpun jabatan fungsional. (2) Jabatan fungsional sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) terdiri dari: a. jabatan fungsional keahlian; b. jabatan fungsional ketrampilan. Dalam Pasal 3 dikatakan bahwa Jabatan fungsional keahlian dan jabatan fungsional ketrampilan ditetapkan dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Mempunyai metodologi, teknik analisis, teknik dan prosedur kerja yang didasarkan atas disiplin ilmu pengetahuan dan/atau pelatihan teknis tertentu dengan sertifikasi;
- b. Memiliki etika profesi yang ditetapkan oleh organisasi profesi;
- c. Dapat disusun dalam suatu jenjang jabatan berdasarkan :
 - 1). Tingkat keahlian bagi jabatan fungsional keahlian;
 - 2). Tingkat ketrampilan bagi jabatan fungsional ketrampilan;
- d. Pelaksanaan tugas bersifat mandiri;
- e. Jabatan fungsional tersebut diperlukan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi

Yang kedua, dalam belanja pegawai ternyata tidak hanya digunakan untuk gaji, tetapi muncul juga istilah honor yang dikaitkan dengan kegiatan/proyek. Honor akan diperoleh jika seorang pegawai terlibat dalam suatu proyek atau kegiatan tertentu. Berawal dari sinilah ketidak merataan terjadi. Sebagai PNS penulis sangat mengerti bahwa honor

proyek adalah salah satu cara pemerintah untuk mensejahterakan PNS, tetapi proyek yang ada sangatlah tidak merata, instansi basah dengan proyek milyaran rupiah dengan mudah mensejahterakan pegawainya, belum lagi ada penghasilan-penghasilan 'abstrak' yang merupakan dampak dari proyek tersebut, tetapi di sisi lain ada instansi yang *hidup enggan mati tak mau* sangat kesulitan membuat pegawainya menjadi sejahtera.

Yang menjadi pertanyaan, haruskah seorang pegawai dibayar untuk mengerjakan sebuah proyek yang sesungguhnya menjadi tugas pokoknya? jika jawabannya harus, maka untuk apa pemerintah mengeluarkan belanja gaji? apakah gaji hanya untuk uang duduk dan uang absen saja? meskipun kembali lagi, sangat diakui gaji yang diberikan kepada PNS memang belum layak, terlebih untuk memenuhi kebutuhan rumah tangga di masa sekarang ini.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Selain itu gaji yang diberikan untuk memacu produktivitas serta menjamin kesejahteraannya. Namun aktualisasi merit system ini belum sepenuhnya tercermin secara real dalam gerak operasional kehidupan PNS. Kondisi ini dapat dicermati secara faktual yang dialami dan ditanggung PNS. Kondisi tersebut terjadi karena sistem penggajian berdasarkan merit system masih mempunyai lima kelemahan yang dapat diuraikan sebagai berikut.

Pertama, penghasilan yang diterima PNS belum mencukupi kebutuhan hidupnya. Jumlah gaji dan tunjangan yang diterima sangat rendah bila dibandingkan dengan gaji yang diterima oleh karyawan swasta. **Kedua**, sistem penggajian yang berlaku

saat ini belum memenuhi prinsip equitable (keadilan). Berdasarkan penelitian dan survai yang dilakukan lembaga perguruan tinggi maupun oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara, struktur gaji, tunjangan struktural maupun tunjangan fungsional memang kurang memenuhi rasa keadilan. Tidak signifikan untuk peningkatan kinerja sebagaimana yang diamanatkan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999. Keadaan ini terlihat dengan jelas dalam penetapan gaji pokok yang tidak berorientasi pada prinsip equal pay for works of equal value. Artinya, gaji pokok PNS ditetapkan dalam golongan ruang berdasarkan pangkat yang dimilikinya. Sedangkan pangkat tidak mencerminkan beban tugas serta tanggung jawab. Selain itu, kenaikan pangkat diikuti dengan kenaikan gaji secara otomatis, namun tidak didasarkan prestasi. Misalnya PNS yang rajin dan PNS yang malas tidak ada bedanya, bila sudah tiba waktu (pangkat yang disandanginya selama empat tahun) untuk naik pangkat secara normal (reguler) pangkatnya tetap akan naik diikuti gaji yang juga naik. Dengan demikian, tidak jelas korelasi antara gaji dengan beban tugas, tanggung jawab serta prestasi yang harus dilaksanakannya.

Ketiga, rasa ketidakadilan juga terjadi pada PNS yang memegang jabatan struktural. Bila seorang PNS dipromosikan untuk memegang jabatan struktural apakah eselon IV, III, II dan eselon I secara otomatis dia akan mendapat tunjangan struktural yang jumlahnya cukup besar, sehingga terjadi kesenjangan antara penghasilan yang diterima oleh pejabat struktural dengan PNS yang tidak memegang jabatan

struktural/fungsional (staf). Realitas ini tentu menimbulkan kecemburuan yang tinggi di kalangan staf. Kenyataan itu mendorong kalangan staf berlomba-lomba mengejar dan mengincar jabatan struktural yang jumlahnya relatif sedikit. Demikian pula PNS yang memegang jabatan fungsional. Terjadi juga kecemburuan karena besarnya tunjangan fungsional yang diterima mereka masih ada perbedaan yang mencolok, seperti fungsional guru lebih tinggi tunjangannya daripada penyuluh keluarga berencana. Sampai saat ini penetapan tunjangan jabatan fungsional masih bervariasi. Masih terdapat jabatan fungsional yang menerima tunjangan yang sangat kecil yaitu terendah Rp 60.000,00 .

Keempat, kenaikan gaji karena kenaikan pangkat kurang mendorong motivasi kerja. Sistem penggajian saat ini menetapkan ratio antara gaji terendah dengan gaji tertinggi berbanding 1 : 3,6. Konsekuensinya kenaikan pangkat yang diikuti dengan kenaikan gaji jumlahnya sangat relatif kecil. Jika seorang PNS naik pangkat setingkat maka pertambahan gaji yang diperolehnya dari kenaikan pangkat itu hanya berkisar Rp 50.000. Kecilnya pertambahan gaji karena kenaikan pangkat ini tentu tidak dapat mendorong PNS untuk meningkatkan motivasi dan kinerja PNS tersebut. Seharusnya kenaikan gaji akibat kenaikan pangkat pertambahan gajinya dalam jumlah yang besar, sehingga PNS yang mendapat kenaikan pangkat dapat memberikan spirit dan semangat yang tinggi untuk berbuat yang terbaik dalam melaksanakan tugas pengabdian sesuai profesi keahlian dan kecakapan yang dimilikinya.

Kelima, tidak transparannya penggajian PNS. Kalau ditelusuri penerimaan yang diperoleh PNS, di samping menerima gaji dan tunjangan keluarga, beras, substansi pensiun, subsidi kesehatan, PNS juga masih menerima sejumlah honorarium dari berbagai sumber. Memang tidak semua PNS menerima tambahan penghasilan dalam bentuk honorarium. Penerimaan honorarium biasanya diterima oleh PNS yang berkaitan dengan kompetensi tugas yang diembannya. Karena honorarium yang diterima PNS kalangan tertentu saja, hal ini tentu menimbulkan iklim yang tidak kondusif antara yang menerima dan yang tidak mendapat.

Berdasarkan lima kelemahan yang terdapat dalam sistem penggajian pegawai negeri sipil, sudah selayaknya sistem tersebut direvitalisasi sehingga prinsip merit system dapat diaktualisasikan secara real dalam ruang lingkup kehidupan PNS. Agar perubahan sistem penggajian lebih efektif dan efisien harus didahului dengan perbaikan manajemen kepegawaian secara komprehensif yang diorientasikan kepada kinerja, sehingga beban kerja dan tanggung jawab yang diberikan kepada PNS dapat terukur.

Adapun rekomendasi yang saya tawarkan dalam rangka mewujudkan anggaran berbasis kinerja terkait dengan sistem kompensasi pegawai negeri sipil di Indonesia adalah sebagai berikut:

Sebaiknya seorang pegawai tidak harus diberikan honor tambahan untuk mengerjakan sesuatu yang menjadi tugas pokoknya. Namun jika dalam mengerjakan suatu proyek seorang pegawai melebihi jam kerja dapat/boleh diberikan honor tambahan, tetapi bukan

dalam bentuk honor atas pekerjaan yang sudah menjadi tugas pokoknya, bentuknya bisa uang lembur atas kelebihan jam kerjanya. Dengan catatan, standar uang lembur yang ada saat ini dinaikkan dan disesuaikan dengan kondisi reel saat ini. Karena jika melihat sistem penggajian perusahaan profesional, seorang pegawai digaji dengan hitungan yang cukup tinggi dan berada di atas rata-rata PNS, tetapi untuk pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya tugas pokok tidak ada lagi yang disebut honor, uang lelah, atau apapun istilahnya. Jadi kegiatan yang ada harus berorientasi kepada tugas pokok masing-masing. Mungkin cara ini dapat mewakili perkataan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negera yang menginginkan Anggaran Pemerintah Berbasis Kinerja.

Untuk mensejahterakan PNS pemerintah seharusnya juga memperhatikan pemerataan penghasilan. Sudah sepantasnya pemerintah meningkatkan standar gaji PNS dengan standar yang layak, dengan cara mengalihkan honor lain-lain ke dalam unsur gaji. Dengan demikian kesenjangan akan lebih dapat diminimalisir, juga secara perlahan istilah instansi basah dan instansi kering akan menghilang. Dampaknya dimanapun PNS ditempatkan penghasilannya akan relatif sama, dan mudah-mudahan tidak ada lagi pegawai yang berusaha ingin ditempatkan di tempat *basah*, karena semua tempat sudah sama-sama *basah*.

Sebaiknya Pemerintah perlu meninjau kembali terhadap kebijakan penggajian yang terkait reformasi birokrasi di Departemen Keuangan melalui keputusan Menkeu No.289/KNK.01/2007 mengenai Kenaikan Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara. Kalaupun akan

diberlakukan, reformasi birokrasi harus dilakukan secara menyeluruh dan tidak bersifat parsial. Apabila masih bersifat parsial, sistem baru tersebut melanggar UU No.43/1999 dan menimbulkan diskriminasi antara Depkeu dengan departemen lain.

Selayaknya pemerintah lebih memperhatikan nasib sejumlah pegawai yang ditugaskan ke pelosok dan pedalaman negeri ini dengan pendapatan yang tidak memadai dan resiko kerja yang lebih besar.

Penggajian untuk PNS seharusnya dibuat standar tertentu, artinya bisa saja dalam golongan yang sama tetapi memiliki gaji yang berbeda disesuaikan dengan beban kerjanya sehari-hari. Kalau ada pegawai negeri yang malas-malasan maka gajinya akan lebih kecil dari yang memiliki tanggung jawab yang besar, walaupun golongannya rendah. Dengan demikian produktifitas PNS akan lebih baik terhadap pelayanan terhadap masyarakat. Dan pemerintah atau dalam hal ini kepala UPT di setiap Instansi diberikan kewenangan penuh untuk memberikan *reward* dan *punishment* terhadap pegawai di bawahnya sesuai ketentuan yang berlaku. Jangan sampai atasan takut pada bawahan.

Di samping itu harus diatur juga *punishment* terhadap PNS yang korupsi. Karena kecenderungan orang Indonesia apabila memimpin di suatu tempat dalam jangka waktu yang lama akan memiliki kecenderungan untuk korupsi. Dalam hal ini jabatan strategis hendaknya diberikan kepada orang yang muda (misalnya umur 35-50 tahun) agar idealisme pikirannya masih konsisten begitu juga produktifitas kerjanya.

Semua Departemen dan Lembaga Pemerintah Non-Departemen (LPND) diaudit struktur organisasi dan manajemennya. bukan hanya audit finansial yang selama ini dilakukan BPK/BPKP tetapi audit organisasi. Apakah setiap Departemen tersebut memang diperlukan untuk penyelenggaraan negara Republik Indonesia dewasa ini. Kalau tidak, ya dibubarkan saja. Kalaupun ada bagian-bagian yang dirasa perlu dipertahankan atau digabung dengan kementerian yang dipertahankan ya gabungkan saja. Hal ini perlu dilakukan agar penggunaan anggaran negara bisa lebih tepat sasaran dan benar-benar menerapkan anggaran berbasis kinerja yang sudah dicanangkan pemerintah.

Setiap kementerian dan LPND yang dianggap harus dipertahankan diaudit untuk memutuskan berapa direktorat jenderal dan divisi yang dibutuhkan, dan dengan tugas pokok serta fungsi (tupoksi) apa? Harus diuraikan mendetail.

Disamping itu perlu juga dilakukan audit kinerja baik kinerja organisasi maupun kinerja individu yang ada dalam organisasi tersebut, sehingga Sistem penggajian bagi PNS sampai saat ini didasarkan pada Undang-undang No 43 Tahun 1999 tentang Kepegawaian. Dalam ketentuan undang-undang tersebut diatur sistem penggajian berdasarkan merit system dapat direalisasikan. Jiwa dan semangat undang-undang ini diorientasikan untuk memenuhi prinsip adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawab. .

Last but not least, dengan adanya kebijakan reformasi birokrasi yang tidak bersifat parsial, dapat lebih memotivasi kinerja organisasi maupun individu yang

nantinya diharapkan akan muncul PNS yang mempunyai predikat aparatur pemerintah, abdi negara dan abdi masyarakat yang dapat bekerja secara profesional, netral dan sejahtera sebagaimana termaktub dalam visi Korpri.

DAFTAR PUSTAKA

- “Performance Appraisal”, karangan Veithzal Rivai Ahmad Fawzi MB, 2005, Rajagrafindo Persada.
- Asian Development Bank, 2001, A Framework for the Preparation of Country Governance Assesment, manila; ADB.
- The Scribner-Bantam English Distionary, terbitan Amerika Serikat dan Canada (1979)
- <http://ronawajah.wordpress.com/2007/05/29/kinerja-apa-itu>, dikutip tanggal 16 Oktober 2008
- [www. Itb. Ac.id](http://www.itb.ac.id) dikutip pada tanggal 16 Oktober 2008
- www.wikipedia.co.id, dikutip tanggal 15 Oktober 2008
- keputusan Menkeu No.289/KNK.01/2007 mengenai Kenaikan Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara
- Sumber: weblog IlmuSDM, dikutip tanggal 16 Oktober 2008
- Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 tentang Pokok Pokok Kepegawaian www.organisasi.org komunikasi & perpustakaan on line indonesia
- TB. Syafri Mangkuprawira, Manajemen SDM Srategik, 2004, cetakan ketiga,PT Ghalia Indonesia
- UU No. 33/1947 jo UU No. 2/1951, tentang Kecelakaan
- Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 2008, Tanggal 7 Pebruari 2008, tentang Perubahan Kesepuluh atas Peraturan Pemerintah No. 7 Tahun 1977 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil
- UU No. 8 Tahun 1974
- Pemerintah RI Nomor 16 Tahun 1994 tentang jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil RI
- Jurnal Informasi Hukum, Vol 1 Tahun VII, 2005

