

**ANALISIS PENERAPAN SISTEM REMUNERASI  
BERBASIS KINERJA DI KPP PRATAMA WONOSARI**

Tesis



Diajukan oleh

**DANNY KUSUMA ATMAJA**

150102789

**Kepada**

**MAGISTER MANAJEMEN**

**STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA**

**2017**

**ANALISIS PENERAPAN SISTEM REMUNERASI  
BERBASIS KINERJA DI KPP PRATAMA WONOSARI**

Tesis

untuk memenuhi sebagian persyaratan

mencapai derajat Sarjana S-2

Program Studi Magister Manajemen



Diajukan oleh

**DANNY KUSUMA ATMAJA**

150102789

**Kepada**

**MAGISTER MANAJEMEN**

**STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA**

**2017**

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, Maret 2017

Danny Kusuma Atmaja

STIE Widya Wiwaha  
Jangan Plagiat

**PENGESAHAN**

**STIE Widya Wiwaha  
Jangan Plagiat**

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil'amin. Segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Tugas akhir tesis ini disusun sebagai salah satu syarat dalam memperoleh gelar derajat S-2 Magister Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Widya Wiwaha Yogyakarta. Penyusunan tesis ini tidak akan selesai tanpa adanya bantuan, doa, dan dukungan dari berbagai pihak sehingga dapat meminimalisasi segala keterbatasan, kekurangan dan memperlancar penulisan. Oleh karena itu, saya haturkan terima kasih setulusnya kepada:

1. Bapak Drs. John Suprihanto, MM, Ph.D selaku dosen pembimbing I dan Bapak Suhartono, SE, M.Si. selaku dosen pembimbing II yang telah rela meluangkan waktu untuk membimbing peneliti dalam penyusunan tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. Abdul Halim, MBA, Ak. selaku Direktur Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta beserta seluruh staf telah banyak membantu penulis dalam menimba ilmu di STIE Widya Wiwaha.
3. Kepala Kantor Wilayah DJP Daerah Istimewa Yogyakarta beserta seluruh staf yang telah memberikan izin untuk penelitian.
4. Kepala KPP Pratama Wonosari, Kepala Sub Bagian Umum, Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi III, *Account Representative* dan Petugas Sub Bagian Umum dan Kepatuhan Internal serta seluruh pegawai KPP Pratama Wonosari yang telah banyak membantu penulis dalam pengumpulan data penelitian.

5. Dosen STIE Widya Wiwaha yang telah memberikan bekal ilmu dan wawasan yang sangat berguna bagi masa depan penulis kelak.
6. Kedua orang tuaku tercinta yang telah memberikan segala cinta, doa, semangat, dan perjuangan yang tidak akan pernah habis dan berhenti sampai kapanpun.
7. Kakak-kakakku, terima kasih atas segala doa, dukungan, dan bantuan yang telah diberikan.
8. Istriku, terima kasih atas cinta yang telah diberikan dan doa yang dipanjatkan.
9. Anakku, terima kasih atas semangat yang telah diberikan.
10. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Tidak ada yang sempurna di dunia ini karena kesempurnaan hanya milik Allah SWT, begitu juga penulis dalam menyusun tesis ini. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak.

Yogyakarta,   Maret 2017

Danny Kusuma Atmaja

NIM 150102789

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
INTISARI.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah.....	6
C. Pertanyaan Penelitian .....	6
D. Tujuan Penelitian .....	6
E. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II LANDASAN TEORI .....	8
A. Konsep Dasar dan Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	8
1. Pengertian manajemen sumber daya manusia.....	8
2. Aktivitas manajemen sumber daya manusia.....	9
B. Konsep Dasar dan Pengertian Kompensasi (Remunerasi) .....	11

1. Pengertian kompensasi (remunerasi).....	11
2. Tujuan kompensasi (remunerasi) .....	12
3. Asas kompensasi (remunerasi).....	13
4. Jenis kompensasi (remunerasi).....	14
5. Sistem kompensasi (remunerasi).....	15
6. Kebijakan kompensasi (remunerasi) .....	16
C. Konsep Dasar dan Pengertian Kinerja Pegawai.....	18
1. Pengertian kinerja pegawai .....	18
2. Penilaian kinerja pegawai .....	19
D. Konsep Dasar dan Pengertian Motivasi Kerja.....	22
E. Konsep Dasar dan Pengertian Kompensasi (Remunerasi) Berbasis Kinerja .....	23
1. Pengertian kompensasi (remunerasi) berbasis kinerja.....	23
2. Penerapan kompensasi (remunerasi) berbasis kinerja secara umum	25
3. Penerapan kompensasi (remunerasi) berbasis kinerja di KPP Pratama Wonosari .....	27
F. Tinjauan Pustaka Penelitian Sebelumnya.....	29
G. Kerangka Teori .....	29
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	32
A. Rancangan/Desain Penelitian.....	32
B. Pengumpulan Data .....	34
1. Sumber primer.....	34
2. Sumber sekunder .....	36

C. Instrumen Penelitian.....	36
D. Analisis Data.....	38
E. Kerangka Penelitian .....	41
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....	43
A. Gambaran Obyek Penelitian KPP Pratama Wonosari.....	43
1. Organisasi KPP Pratama Wonosari.....	43
2. Pengelolaan sumber daya manusia di KPP Pratama Wonosari .....	47
3. Penilaian kinerja pegawai di KPP Pratama Wonosari.....	51
B. Sistem Kompensasi (Remunerasi) Berbasis Kinerja di KPP Pratama Wonosari .....	57
1. Sistem Remunerasi Berbasis Kinerja di KPP Pratama Wonosari..	57
a. Jenis-jenis remunerasi di KPP Pratama Wonosari .....	57
b. Pemberian remunerasi berbasis kinerja di KPP Pratama Wonosari .....	61
2. Analisis sistem remunerasi berbasis kinerja di KPP Pratama Wonosari.....	67
BAB V KESIMPULAN, SARAN, DAN KETERBATASAN .....	73
A. Kesimpulan .....	73
B. Saran .....	73
C. Keterbatasan Penelitian .....	74
DAFTAR PUSTAKA .....	76
LAMPIRAN .....	80
DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....	101

## DAFTAR TABEL

Tabel I.1	Pencapaian Target Penerimaan KPP Pratama Wonosari.....	4
Tabel III.1	Pedoman Wawancara .....	38
Tabel IV.1	Sebaran Pegawai Berdasarkan Jabatan.....	47
Tabel IV.2	Kegiatan Penilaian Kinerja Menggunakan Aplikasi e-Performance.....	55
Tabel IV.3	Standar Nilai Dalam Penilaian Perilaku Pegawai .....	56
Tabel IV.4	Perbandingan Unsur Remunerasi Pegawai Negeri Sipil Secara Umum dengan Pegawai Negeri Sipil di KPP Pratama Wonosari.....	61
Tabel IV.5	Kesesuaian antara Pemberian Remunerasi berdasar Aturan dengan Pelaksanaan di KPP Pratama Wonosari .....	66
Tabel IV.6	Kesesuaian Penerapan Remunerasi Berbasis Kinerja Berdasarkan Perpres 37 Tahun 2015.....	68
Tabel IV.7	Wawancara terkait Penetapan Target.....	70

## DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1 Kerangka Teori .....	31
Gambar III.1 Kerangka Penelitian .....	42
Gambar IV.1 Struktur Organisasi KPP Pratama Wonosari .....	45

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Surat Keterangan Selesai Penelitian.....	80
Lampiran 2	Konsep Pertanyaan Wawancara.....	81
Lampiran 3	Transkrip Wawancara.....	83
Lampiran 4	Daftar IKU KPP Pratama Wonosari.....	100

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## INTISARI

Di era reformasi birokrasi ini, pemerintah berkomitmen mewujudkan pemerintahan yang bersih dan baik. Perubahan itu bisa terjadi apabila kesejahteraan dari sumber daya manusia sudah menjadi perhatian. Salah satu wujud perhatian kesejahteraan ini adalah pemberian kompensasi (remunerasi) berbasis kinerja. Penelitian ini mencoba melakukan analisis dan penjelasan mengenai penerapan sistem kompensasi (remunerasi) berbasis kinerja yang diterapkan di KPP Pratama Wonosari. Penelitian ini juga mencoba menganalisis dan menjelaskan alasan penerapan sistem kompensasi (remunerasi) berbasis kinerja yang diterapkan ternyata belum mampu meningkatkan kinerja pegawai di KPP Pratama Wonosari secara optimal.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif pendekatan deskriptif. Penyanderaan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat populasi tertentu dilakukan terhadap obyek penelitian. Sumber data diperoleh dari sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer diperoleh dengan menggunakan teknik wawancara mendalam, dan metode observasi partisipatif. Sementara itu, sumber sekunder diperoleh dari studi atas buku-buku, dokumen dan literatur yang berkaitan dengan fokus penelitian. Metode triangulasi dilakukan untuk menguji keabsahan data. Informan penelitian diambil sesuai dengan tujuan penelitian.

Dari hasil analisis diperoleh hasil bahwa KPP Pratama Wonosari sudah menerapkan sistem kompensasi (remunerasi) yang berbasis kinerja dalam bentuk tunjangan kinerja yang dihitung berdasarkan peringkat jabatan (*grading*) dan penghargaan pegawai terbaik dalam bentuk bonus atau hadiah serta insentif pajak atas capaian target penerimaan. Namun, dalam pelaksanaannya kegiatan peringkat jabatan (*grading*) belum sepenuhnya didasarkan pada kinerja pegawai sebagaimana diatur dalam ketentuan karena masih terdapat kendala psikologis dari para manajer dan pandangan persepsi subjektif dari masing-masing manajer kepada para pegawai.

Kata kunci: remunerasi; kompensasi; kinerja; kompensasi (remunerasi) berbasis kinerja

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Wirawan (2015: 367) mengungkapkan bahwa kompensasi (remunerasi) pegawai memainkan peran kunci dalam hubungan ketenagakerjaan antara majikan dan tenaga kerja. Diantara keduanya terjadi transaksi berupa organisasi membutuhkan tenaga kerja dan membayar gaji sedangkan tenaga kerja memberikan tenaga, kompetensi, pikiran, sikap, perilaku kerja dan kinerja dengan memperoleh kompensasi (remunerasi). Transaksi inilah akan membuat sebuah organisasi berjalan sesuai dengan fungsinya.

Saat ini, pemerintah sedang melakukan reformasi birokrasi disemua bidang. Reformasi birokrasi merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan, ketatalaksanaan, dan sumber daya manusia. Berbagai permasalahan/hambatan yang mengakibatkan sistem penyelenggaraan pemerintahan tidak berjalan atau diperkirakan tidak akan berjalan harus ditata ulang atau diperbaharui. Reformasi birokrasi dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Dengan kata lain, reformasi birokrasi adalah langkah strategis untuk membangun aparatur negara agar lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional dengan mengambil langkah-langkah

yang bersifat mendasar, komprehensif, dan sistematis, sehingga tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan efektif dan efisien.

Seiring pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia, pemerintah berkomitmen untuk mewujudkan “*clean and good governance*”. Akan tetapi, pada kenyataan pelaksanaannya, perubahan dan pembaharuan yang dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata pemerintahan yang bersih dan berwibawa tersebut tidak mungkin akan dapat dilaksanakan dengan baik dan efektif tanpa kesejahteraan yang layak dari sumber daya manusia. Kesejahteraan sumber daya manusia bertujuan mempertahankan kondisi fisik dan mental sumber daya manusia, agar produktivitas kerja sumber daya manusia meningkat (Hasibuan, 2013: 202). Sumber daya manusia menjadi fokus sentral yang harus diperhatikan dan dibenahi kinerjanya. Karena sumber daya manusia, atau yang biasa disebut pegawai negeri, menjadi komponen penting dalam penyelenggaraan reformasi birokrasi yang menjalankan roda pemerintahan. Pegawai akan merasa terjamin kesejahtraannya jika seluruh kebutuhan pegawai tersebut dapat dipenuhi, termasuk juga kebutuhan ekonomi (*financial*), yang dalam hal ini diwujudkan pada sistem kompensasi (remunerasi) pegawai. Oleh karena itu perlu adanya suatu perubahan dalam sistem imbalan yang hanya berdasarkan jabatan dan pendidikannya saja, tanpa mempertimbangkan kinerja yang telah dilakukan pegawai untuk organisasi.

Sistem imbalan harus ditata ulang menjadi sistem kompensasi atau remunerasi yang berdasarkan kinerja pegawai. Pada sistem kompensasi (remunerasi) ini, pemerintah menjamin adanya tingkat kesejahteraan yang tinggi serta upaya pemeliharaan bagi para pegawai, sehingga pegawai merasa tercukupi

dan dapat fokus memberikan kontribusi kinerja yang optimal bagi organisasi. Kesesuaian remunerasi atau balas jasa ini akan berdampak positif bagi peningkatan kinerja pegawai (Azis, 2015: 1). Hal ini akan berdampak pada prestasi kerja pegawai tersebut dapat meningkat. Oleh karena itu, dengan kompensasi (remunerasi) yang proporsional dan kinerja pegawai yang baik akan menghasilkan prestasi-prestasi yang membanggakan sekaligus memberikan manfaat bagi birokrasi pemerintahan karena dapat memperbaiki citra birokrasi pemerintahan yang selama ini telah terpuruk dimata masyarakat.

Kopelmen, et al dalam Brookes (Soetjipto, 2002: 219) mengungkapkan sistem kompensasi (remunerasi) berbasis kinerja memungkinkan organisasi mendorong tingkat rata-rata motivasi kerja individu, meningkatkan pencapaian yang berorientasi individu dan mempertahankan penilaian yang tinggi bagi karyawan yang memiliki kinerja tinggi. Namun, terdapat masalah utama dari sistem ini adalah pada desain atau penerapannya yang tidak efektif, Penelitian oleh Wilkerson (1995: 40-45) menyatakan bahwa kompensasi (remunerasi) berbasis kinerja secara substansial dapat meningkatkan produktivitas, desain dan implementasi yang jelek dan dapat menekan potensi efektivitasnya. Dari survei yang dilakukan oleh Lowery et al ditahun 1996 menunjukkan bahwa beberapa karyawan setuju program remunerasi berbasis kinerja, tetapi mengeluhkan masalah implementasinya.

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Wonosari, sebagai salah satu instansi vertikal pemerintah di bawah Direktorat Jenderal Pajak, telah menerapkan kompensasi (remunerasi) pada pegawainya sebagai bentuk pelaksanaan reformasi

birokrasi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Hal ini dilakukan dalam rangka mengantisipasi semakin beratnya tugas yang diemban, khususnya dalam hal penerimaan negara melalui pajak yang semakin meningkat dari tahun ketahun. Hingga tahun 2017 target penerimaan pajak yang ditetapkan sesuai dengan APBN tahun 2017 sebesar Rp. 1.498 triliun atau tumbuh sebesar 38,7 % dari penerimaan pajak tahun sebelumnya.

Pemberian kompensasi (remunerasi) pada pegawai di KPP Pratama Wonosari ini diterapkan sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 37 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Dalam peraturan ini dijelaskan pegawai di Direktorat Jenderal Pajak diberikan tunjangan kinerja setiap bulan. Tunjangan kinerja diberikan sesuai dengan besarnya realisasi penerimaan pajak tahun sebelumnya. Pemberian kompensasi (remunerasi) ini dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja maupun profesionalitas pegawai pajak. Namun pada kenyataannya, ditahun 2015 penerimaan target di KPP Pratama Wonosari tidak terlampaui hanya mencapai angka 85,12 % turun dari penerimaan ditahun 2014 yang mencapai target 100,26 %. Selanjutnya puncaknya, sampai dengan akhir tahun 2016, penerimaan pajak di KPP Pratama Wonosari mencapai angka sebesar 68 % sangat jauh dari target yang ditetapkan.

**Tabel I.1.**  
**Pencapaian Target Penerimaan KPP Pratama Wonosari**

<b>Tahun</b>	<b>Target</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Persentase</b>
2012	Rp. 105.124.377.632,00	Rp. 111.466.179.479,00	106,03 %
2013	Rp. 142.449.855.245,00	Rp. 116.378.046.285,00	81,69 %
2014	Rp. 123.912.773.075,00	Rp. 124.231.655.999,00	100,26 %
2015	Rp. 181.732.102.266,00	Rp. 154.680.608.254,00	85,12 %

Sumber: Buku Profil KPP Pratama Wonosari

Selain itu, Peraturan Presiden (Perpres) terkait pemberian remunerasi ternyata juga berpengaruh terhadap motivasi pegawai terkait dengan pemotongan remunerasi yang dilakukan ketika target penerimaan tidak tercapai. Hal ini terjadi ditahun 2016, banyak kegundahan yang disampaikan oleh para pegawai terkait dengan pemotongan penghasilan sebesar 20 % yang telah dilakukan dan kemungkinan terjadi pemotongan lagi ditahun-tahun selanjutnya atas pencapaian target yang tidak sesuai harapan. Sistem kompensasi (remunerasi) berbasis kinerja di KPP Pratama Wonosari menghantui pegawai terkait dengan penghasilan yang diterima. Kinerja yang dinilai berdasarkan dengan target penerimaan sesuai dengan Perpres Nomor 37 tahun 2015 menjadi sebuah hal yang menakutkan karena target penerimaan dipasang terlalu tinggi dan ditetapkan oleh pihak ketiga tanpa menggunakan ukuran-ukuran penetapan target yang masuk akal dan ilmiah.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan di atas, ternyata pemberian remunerasi di KPP Pratama Wonosari tidak berjalan sebagaimana tujuan dari pemberian remunerasi berbasis kinerja yaitu meningkatkan kinerja para pegawai. Penetapan target yang bersifat *top down* sebagai basis dari pemberian remunerasi dan pemotongan tunjangan kinerja sebagai *punishment* atas tidak tercapainya target menjadi sebuah fenomena permasalahan tersendiri bagi organisasi KPP Pratama Wonosari. Fenomena permasalahan ini diperkuat dengan ditunjukkan pada tabel pencapaian target penerimaan KPP Pratama Wonosari di atas yang semakin turun dari tahun ketahun. Maka dari itu, penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran terkait dengan penerapan pemberian kompensasi (remunerasi) berbasis kinerja di KPP Pratama Wonosari. Penelitian ini diharapkan

mampu memberikan saran-saran terkait dengan pemberian kompensasi (remunerasi) tersebut. Maka dari itu, penelitian ini mengambil judul “*Analisis Penerapan Sistem Remunerasi Berbasis Kinerja di KPP Pratama Wonosari*”.

### **B. Perumusan Masalah**

Dari latar belakang masalah penelitian di atas, rumusan masalah pada penelitian ini adalah penerapan remunerasi berbasis kinerja belum mampu meningkatkan kinerja pegawai di KPP Pratama Wonosari.

### **C. Pertanyaan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan sistem kompensasi (remunerasi) berbasis kinerja di KPP Pratama Wonosari?
2. Mengapa penerapan sistem kompensasi (remunerasi) berbasis kinerja belum mampu meningkatkan kinerja pegawai di KPP Pratama Wonosari?

### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini diantaranya meliputi:

1. Menganalisis dan menjelaskan penerapan sistem kompensasi (remunerasi) berbasis kinerja yang diterapkan di KPP Pratama Wonosari.
2. Menganalisis dan menjelaskan alasan penerapan sistem kompensasi (remunerasi) berbasis kinerja yang diterapkan belum mampu meningkatkan kinerja pegawai di KPP Pratama Wonosari.

### **E. Manfaat Penelitian**

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Sebagai sarana dan masukan kepada Direktorat Jenderal Pajak pada umumnya dan KPP Pratama Wonosari pada khususnya dalam perumusan kebijakan dan penerapan remunerasi berbasis kinerja;
2. Sebagai tambahan khasanah penelitian di STIE Widya Wiwaha;
3. Sebagai tambahan pengetahuan dan wawasan bagi peneliti dibidang manajemen sumber daya manusia khususnya remunerasi berbasis kinerja;
4. Sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian yang sama dimasa mendatang.

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Konsep Dasar dan Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **1. Pengertian manajemen sumber daya manusia**

Menurut Hasibuan (2013: 10), manajemen sumber daya manusia memiliki pengertian sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Sementara itu, Schuler, et al. (Edy, 2014: 6) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat. Mangkunegara (2013: 2) juga mengartikan manajemen sumber daya manusia sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan.

## 2. Aktivitas manajemen sumber daya manusia

Mathis (2006: 43) menyebutkan bahwa aktivitas manajemen sumber daya manusia mencakup hal-hal sebagai berikut:

### a. Perencanaan dan analisis sumber daya manusia

Manajer-manajer berusaha untuk mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi persediaan dan tuntutan para karyawan dimasa depan. Hal yang sangat penting untuk memiliki sistem informasi sumber daya manusia guna memberikan informasi yang akurat dan tepat pada waktunya untuk perencanaan sumber daya manusia.

### b. Kesetaraan kesempatan kerja

Pemenuhan hukum dan peraturan tentang kesetaraan kesempatan kerja mempengaruhi semua aktivitas sumber daya manusia yang lain dan integral dengan manajemen sumber daya manusia.

### c. Pengangkatan pegawai

Tujuan dari pengangkatan pegawai adalah memberikan persediaan yang memadai atas individu-individu yang berkualitas untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi. Dengan mempelajari apa yang dilakukan para pekerja, analisis pekerjaan merupakan dasar untuk fungsi pengangkatan pegawai, Kemudian, deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dapat dipersiapkan untuk digunakan ketika merekrut para pelamar untuk lowongan pekerjaan. Proses seleksi berhubungan dengan pemilihan individu yang berkualitas untuk mengisi lowongan pekerjaan di organisasi tersebut.

d. Pengembangan sumber daya manusia

Dimulai dengan orientasi karyawan baru, pengembangan sumber daya manusia meliputi pelatihan keterampilan pekerjaan. Ketika pekerjaan-pekerjaan berkembang dan berubah, diperlukan adanya pelatihan ulang yang dilakukan terus-menerus untuk menyesuaikan perubahan teknologi. Perencanaan karier menyebutkan arah dan aktivitas untuk karyawan individu ketika mereka berkembang di dalam organisasi tersebut.

e. Kompensasi dan tunjangan

Kompensasi memberikan penghargaan kepada karyawan atas pelaksanaan pekerjaan melalui gaji, insentif, dan tunjangan. Para pemberi kerja harus mengembangkan dan memperbaiki sistem upah dan gaji dasar mereka. Selain itu, program insentif seperti pembagian keuntungan dan penghargaan produktivitas mulai digunakan. Kenaikan yang cepat dalam hal biaya tunjangan, terutama tunjangan kesehatan, akan terus menjadi persoalan utama.

f. Kesehatan, keselamatan, dan keamanan

Jaminan atas kesehatan fisik dan mental serta keselamatan para karyawan adalah hal yang sangat penting. Secara global, berbagai keselamatan dan kesehatan telah menjadikan organisasi lebih responsif terhadap persoalan kesehatan dan keselamatan.

g. Hubungan karyawan/buruh dengan manajemen

Hubungan antara para manajer dan karyawan mereka harus ditangani secara efektif apabila para karyawan dan organisasi ingin sukses bersama. Apakah beberapa karyawan diwakili oleh suatu serikat pekerja atau tidak, hak karyawan

harus disampaikan. Merupakan suatu hal yang penting untuk mengembangkan, mengkomunikasikan, dan memperbaharui kebijakan dan prosedur sumber daya manusia sehingga para manajer dan karyawan sama-sama tahu apa yang diharapkan.

## **B. Konsep Dasar dan Pengertian Kompensasi (Remunerasi)**

### **1. Pengertian kompensasi (remunerasi)**

Beberapa ahli telah mendefinisikan kompensasi (remunerasi). Kompensasi (remunerasi) adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2013: 118). Notoatmodjo (2003: 153) berpendapat kompensasi (remunerasi) adalah yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Panggabean (2002: 75) mengungkapkan bahwa kompensasi (remunerasi) disebut juga dengan penghargaan atau ganjaran dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Menurut Bedjo (2003: 181), kompensasi (remunerasi) merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan keuangan yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan organisasi. Menurut Nawawi (2005: 419), kompensasi (remunerasi) bagi organisasi/perusahaan berarti penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja. Sementara itu, Hasibuan (2013: 118) mengungkapkan beberapa pengertian kompensasi (remunerasi) dari beberapa tokoh yaitu:

- a. Menurut William B. Werther dan Keith Davis, kompensasi (remunerasi) adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya.
- b. Menurut Andrew F. Sikula, kompensasi (remunerasi) adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa ekuivalen.

## 2. Tujuan kompensasi (remunerasi)

Menurut Hasibuan (2013: 120), tujuan pemberian kompensasi (remunerasi) antara lain adalah:

- a. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi (remunerasi) terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawannya. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi (remunerasi).

- b. Kepuasan kerja

Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi (remunerasi).

- c. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi (remunerasi) ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan lebih mudah.

- d. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.

e. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi (remunerasi) atas prinsip, adil, dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* yang relatif kecil.

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik.

### 3. Asas kompensasi (remunerasi)

Menurut Hasibuan (2013: 122), asas kompensasi (remunerasi) harus berdasarkan asas adil dan asas layak serta memperhatikan Undang-Undang Perburuhan yang berlaku.

a. Asas adil

Besarnya kompensasi (remunerasi) harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab dan jabatan. Kompensasi (remunerasi) tanpa menyesuaikan aspek-aspek diatas akan menggagalkan maksud dari kompensasi (remunerasi) itu sendiri. Prinsip dasar dari sistem remunerasi yang efektif (As'ad, 2004: 8) antara lain:

1) *Individual equity* atau keadilan individual

Prinsip ini berarti apa yang diterima pegawai harus setara dengan apa yang diberikan oleh pegawai terhadap organisasi.

2) *Internal equity* atau keadilan internal

Prinsip ini berarti adanya keadilan antara bobot pekerjaan dan imbalan yang diterima oleh pegawai.

3) *External equity* atau keadilan external

Prinsip ini berarti adanya keadilan imbalan yang diterima pegawai dalam organisasinya dibandingkan dengan organisasi lain yang memiliki kesetaraan.

b. Asas layak dan wajar

Suatu kompensasi (remunerasi) harus disesuaikan dengan kelayakannya. Meskipun tolak ukur layak sangat relatif, perusahaan dapat mengacu pada batas kewajaran yang sesuai dengan ketentuan yang diterapkan oleh pemerintah dan aturan lain secara konsisten.

**4. Jenis kompensasi (remunerasi)**

Menurut Triton (2007: 125), kompensasi (remunerasi) yang diberikan kepada karyawan berdasarkan sifat penerimanya dapat dibedakan dalam dua jenis yaitu:

- a. Kompensasi (remunerasi) yang bersifat finansial, adalah kompensasi (remunerasi) yang diterima oleh karyawan dalam bentuk uang atau bernilai uang misalnya adalah gaji atau upah, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain yang dibayarkan oleh organisasi atau perusahaan.
- b. Kompensasi (remunerasi) yang bersifat non-finansial, diberikan dengan maksud mempertahankan karyawan dalam jangka panjang, misalnya penyelenggaraan program-program pelayanan bagi karyawan yang berupaya untuk menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan seperti program wisata, penyediaan fasilitas kantin, penyediaan tempat ibadah, lapangan olahraga di tempat kerja dan lain-lain.

Sementara itu, menurut Triton, (2007: 126) berdasarkan mekanisme penerimaannya, kompensasi (remunerasi) dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

- a. Kompensasi (remunerasi) langsung, yaitu kompensasi (remunerasi) yang penerimaannya secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja.
- b. Kompensasi (remunerasi) pelengkap atau tidak langsung yaitu kompensasi (remunerasi) yang penerimaannya secara tidak langsung berkaitan dengan prestasi kerja.

#### **5. Sistem kompensasi (remunerasi)**

Menurut Hasibuan (2013: 124), sistem pembayaran kompensasi (remunerasi) yang umum diterapkan diantaranya:

##### **a. Sistem waktu**

Dalam sistem waktu, kompensasi (remunerasi) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu, atau bulan. Sistem waktu ini diterapkan jika prestasi kerja sulit diukur per unitnya, dan bagi karyawan tetap kompensasi (remunerasi)nya dibayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya. Kebaikan sistem waktu ialah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi (remunerasi) yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu ialah yang malas pun kompensasi (remunerasi)nya tetap dibayar sebesar perjanjian.

##### **b. Sistem hasil (output)**

Besarnya kompensasi (remunerasi) ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram. Dalam sistem hasil (output), besarnya kompensasi (remunerasi) yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Kebaikan sistem ini memberikan kesempatan kepada karyawan

yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Kelemahan sistem hasil ini ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

c. Sistem borongan

Suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Dalam sistem borongan ini pekerja biasa mendapat balas jasa besar atau kecil tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

## 6. Kebijakan kompensasi (remunerasi)

Dalam sistem kompensasi (remunerasi) yang efektif, kebijakan penggajian dipilih untuk membantu pencapaian tujuan sistem penggajian terdapat 4 (empat) dasar kebijakan penggajian yang harus dipertimbangkan dalam menentukan gaji, menurut Milkovich dan Newman (2008: 19), yaitu:

a. *Internal alignments* (kesamaan internal).

Mengacu pada perbandingan antara posisi jabatan dan keahlian dalam perusahaan sendiri. Jabatan dan keahlian dibandingkan dalam konteks kontribusinya pada tujuan bisnis organisasi. *Internal alignment* merupakan suatu *pay rate* untuk karyawan dengan pekerjaan yang sama dan untuk pekerjaan yang berbeda juga. *Pay relationship* dalam suatu organisasi mempengaruhi semua *compensation objectives*, mempengaruhi keputusan karyawan untuk menetap dalam organisasi, untuk lebih fleksibel dengan menginvestasikan pelatihan tambahan atau mencari tanggung jawab yang lebih besar. Dengan memotivasi

karyawan dengan pelatihan tambahan dan tanggung jawab yang lebih besar dalam melayani konsumen, hubungan pembayaran internal secara tidak langsung mempengaruhi efisiensi dalam organisasi. Keadilan dipengaruhi melalui perbandingan karyawan pada pembayaran karyawan lainnya dalam perusahaan. Pemenuhan dipengaruhi oleh sebuah dasar yang mempengaruhi pembayaran. Jadi ini merupakan perbandingan antara oposisi, atau gaji yang dibayarkan berdasarkan nilai jabatan.

b. *External competitiveness* (persaingan dengan eksternal).

Mengacu pada perbandingan penggajian antara organisasi yang satu dengan organisasi saingannya atau pesaing. Banyak organisasi yang mendasarkan sistem pembayarannya dengan *market-driven*, dimana mendasarkan pembayarannya dengan apa yang pesaing berikan.

c. *Employee contributions* (kontribusi karyawan).

Mengacu pada pembayaran berdasar karyawan pada kinerjanya, karyawan dibayar berbeda dengan yang lainnya jika seorang karyawan mempunyai kinerja yang lebih baik dalam melakukan pekerjaan yang sama. Kontribusi karyawan merupakan kebijakan pengambilan keputusan yang penting karena secara langsung mempengaruhi sikap dan *work behaviours* seseorang. Jadi, ini merupakan perbandingan antar karyawan, atau insentif yang dibayar berdasar hasil penilaian kinerja.

d. *Management* (manajemen).

Kebijakan manajemen dalam administrasi yaitu sistem penggajian dalam menggabungkan desain *external competitiveness*, *internal alignment* dan

*employee contributions* disesuaikan dengan tujuan perusahaan dimana orang yang tepat mendapatkan penggajian tepat untuk mencapai tujuan yang sesuai di jalan yang benar. Sistem yang paling bagus sekalipun akan tidak bermanfaat tanpa kecakapan manajemen. Keputusan yang diambil harus membantu organisasi dalam meraih tujuannya.

### **C. Konsep Dasar dan Pengertian Kinerja Pegawai**

#### **1. Pengertian kinerja pegawai**

Istilah kinerja sering digunakan dalam penelitian yang bersifat ilmiah berkenaan dengan proses kerja yang telah dilakukan oleh individu atau kelompok. Kinerja berasal dari kata “*to perform*” yang artinya melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Beberapa ahli sumber daya manusia dan perilaku organisasi menjelaskan konsep kinerja (*performance*) dengan menggunakan ungkapan bahasa dan tinjauan dari sudut pandang yang berbeda-beda namun makna yang terkandung pada hakikatnya sama. Bernandian dan Russel seperti yang dikutip oleh Ruky (2006: 15) menyatakan bahwa kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Adapun menurut Mangkunegara (2013: 67), kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja (output) secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengertian lain menurut Mathis dan Jackson (2002: 378), kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai.

Dari definisi-definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah catatan tentang hasil kerja yang telah dicapai dan perilaku dalam mencapai hasil kerja seperti mutu pekerjaan, kejujuran karyawan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, kehandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab, dan pemanfaatan waktu secara keseluruhan selama periode tertentu yang dibandingkan dengan standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu. Kinerja pegawai dalam organisasi mengarah kepada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan.

## **2. Penilaian kinerja pegawai**

Suatu organisasi, baik pemerintah maupun swasta, selalu mengharapkan organisasinya dapat tumbuh dan berkembang dengan baik yang diindikasikan dengan peningkatan kinerja organisasi. Kinerja organisasi merupakan akumulasi dari kinerja individu-individu yang berada dalam organisasi dalam mencapai tujuan organisasinya. Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi pegawai terhadap organisasi, salah satunya dengan cara penilaian kinerja (*performance appraisal*). Menurut Mathis dan Jackson (2002: 382), penilaian kinerja adalah suatu proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada pegawai. Fokus dari penilaian kinerja adalah untuk mengetahui seberapa jauh produktifitas seorang pegawai dan apakah pegawai tersebut bisa mempunyai kinerja yang sama atau lebih pada waktu yang akan

datang sehingga karyawan, organisasi dan masyarakat memperoleh manfaat. Pada dasarnya penilaian terhadap kinerja adalah sebuah sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui sejauh mana seorang pegawai telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan.

Adapun untuk menilai kinerja, Dharma (1991: 46) mengemukakan tiga hal yaitu: (a) Kualitas (sebaik apa hasil kerja yang dicapai); (b) Kuantitas (berapa banyak hasil kerja yang dicapai); dan (c) Ketepatan waktu (ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan). Penilaian kinerja lain adalah berdasarkan deskripsi perilaku spesifik. Menurut Gomes (2003: 142), tipe kriteria performansi yang menilai dan mengevaluasi performansi pegawai berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. *Quantity of work* merupakan jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan.
- b. *Quality of work* merupakan kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- c. *Job knowledge* merupakan luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.
- d. *Creativeness* merupakan keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- e. *Cooperation* merupakan kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain.
- f. *Dependability* merupakan kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
- g. *Initiative* merupakan semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawab.
- h. *Personal qualities* merupakan menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.

Dalam melakukan penilaian kinerja, beberapa pihak di dalam organisasi dapat terlibat dalam melakukan penilaian ini. Organisasi dapat menentukan pihak yang berwenang melakukan penilaian kinerja. Robbins (2007: 260) menyebutkan bahwa kinerja pegawai dapat dinilai oleh beberapa pihak yaitu: atasan langsung,

rekan kerja, pengevaluasian diri sendiri, bawahan langsung, dan pendekatan menyeluruh.

### 3. Teori keadilan (*equity theory*) dalam penilaian kinerja

Teori keadilan Adams (Sunyoto, 2012: 211) mempunyai prinsip bahwa individu akan merasa puas dan/atau tidak puas terhadap sesuatu tergantung pada adanya keadilan (*equity*) yang dirasakan oleh individu yang bersangkutan. Menurut teori keadilan, secara ego manusia selalu mendambakan adanya keadilan didalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap perilaku yang relatif sama (Sutrisno, 2009: 142). Keadilan dalam teori ini diartikan sebagai daya penggerak yang dapat memotivasi semangat kerja individu, sehingga atasan harus melakukan penilaian yang adil dan obyektif terhadap bawahannya agar pekerja merasa diperlakukan secara adil sehingga pekerja mau meningkatkan semangat kerja serta kinerjanya.

Sutrisno (2009: 143) mengungkapkan bahwa untuk mempersepsikan keadilan berdasarkan teori keadilan perlu memperhatikan beberapa aspek, yaitu:

- a. Orang lain, digunakan sebagai pembanding untuk melihat apakah individu sudah mendapat perlakuan yang adil dalam pekerjaannya sehingga individu akan membandingkan dirinya dengan orang lain.
- b. Sistem yang berlaku menyangkut gaji (sistem penggajian), dimana terkadang terdapat perbedaan antara sistem yang berlaku antara perusahaan yang satu dengan lainnya.
- c. Diri sendiri, juga digunakan sebagai pembanding dimana setiap individu memiliki penilaian yang berbeda terhadap pribadinya yang berhubungan

dengan filsafat hidup, latar belakang sosial, latar belakang pendidikan, usia, pengalaman dan lain-lain.

#### **D. Konsep Dasar dan Pengertian Motivasi Kerja**

Perilaku manusia sebenarnya hanyalah cerminan yang paling sederhana motivasi dasar. Agar perilaku manusia sesuai dengan tujuan organisasi, maka harus ada perpaduan antara motivasi akan pemenuhan kebutuhan sendiri dan permintaan organisasi. Perilaku manusia ditimbulkan atau dimulai dengan adanya motivasi. Menurut Robbins (2007: 218) motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah dan lamanya berlangsung upaya individu kearah pencapaian sasaran.

Pengertian motivasi juga datang dari Hariandja (2002: 199) yaitu faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha keras atau lemah. Pengertian lainnya tentang motivasi dikemukakan oleh Sopiah (2008: 170) dengan definisi sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu. Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatif lainnya.

Berdasarkan beberapa pengertian motivasi diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi timbul dari diri sendiri untuk mencapai suatu tujuan tertentu dan juga bisa dikarenakan oleh dorongan orang lain. Tetapi motivasi yang paling baik adalah dari diri sendiri karena dilakukan tanpa paksaan dan setiap individu memiliki motivasi yang berbeda untuk mencapai tujuannya.

Maslow menyatakan bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan. Hipotesis Maslow mengatakan bahwa lima jenjang kebutuhan yang bersemayam dalam diri manusia terdiri dari:

- a. Fisiologis, antara lain kebutuhan akan sandang, pangan, papan dan kebutuhan jasmani lain.
- b. Keamanan, antara lain kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c. Sosial, antara lain kasih sayang, rasa saling memiliki, diterima baik, persahabatan.
- d. Penghargaan, antara lain mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi dan prestasi; serta faktor penghormatan diri luar seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian.
- e. Aktualisasi diri, merupakan dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

## **E. Konsep Dasar dan Pengertian Kompensasi (Remunerasi) Berbasis Kinerja**

### **1. Pengertian kompensasi (remunerasi) berbasis kinerja**

*Merit pay* berasal dari Bahasa Inggris yang memiliki arti jasa, manfaat serta prestasi. Dengan demikian *merit pay* merupakan pembayaran imbalan (*reward*) yang dikaitkan dengan jasa atau prestasi kerja seseorang maupun manfaat yang telah diberikan karyawan kepada organisasi. Secara sederhana

konsep *merit pay* merupakan sistem pembayaran yang mengkaitkan imbalan dengan prestasi kerja karyawan. Implikasi dari konsep *merit pay* bahwa seseorang yang memiliki kinerja yang baik, maka akan memperoleh imbalan yang lebih tinggi begitupun sebaliknya. Artinya, semakin tinggi kinerja yang diraih karyawan akan semakin tinggi pula kenaikan imbalannya.

Simamora (2008: 219) mengemukakan bahwa *merit pay* merupakan pembayaran imbalan kepada karyawan yang memiliki kinerja tinggi serta pemberian insentif untuk kelanjutan kinerja yang baik. Rivai dan Basri (2004: 356) berpendapat bahwa *merit pay* merupakan sistem penggajian yang rasional dan berorientasi pada penciptaan adanya rasa keadilan penghasilan yang diberi pada pekerja akan dikaitkan dengan kinerja pekerja tersebut secara individu. Dalam penerapan *merit pay* pembedaan insentif bagi yang baik sekali, baik, cukup, dan kurang. Dengan *merit pay* diharapkan dapat menjaga produktivitas kerja dan menjaga kompetisi yang sehat.

Andrew (2008: 251) mengemukakan bahwa *merit pay* merupakan sistem pembayaran yang mengkaitkan imbalan (*reward*) dengan prestasi (*performance*) karyawan. Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2001: 288), *merit pay* merupakan insentif dalam bentuk uang yang dikaitkan dengan hasil atau prestasi seseorang.

*Merit pay* adalah penerapan upah terjadi setelah suatu penilaian prestasi (Rivai, 2005: 386). *Merit pay* ini merupakan metode pemberian gaji yang berbeda berdasarkan nilai kerja. Sedangkan menurut Wibowo (2005: 355), *merit pay* merupakan pembayaran kenaikan upah diberikan setelah evaluasi kerja. Dalam

penelitian ini *merit pay* adalah pembayaran imbalan yang dikaitkan dengan produktivitas kerja. Semakin tinggi kinerja dan produktivitas yang dihasilkan pengurus/karyawan, semakin tinggi imbalan yang diberikan. Tujuan utama setiap organisasi merancang sistem imbalan adalah untuk meningkatkan produktivitas pengurus/karyawan serta mempertahankan karyawan yang berkompeten di bidangnya.

## **2. Penerapan kompensasi (remunerasi) berbasis kinerja secara umum**

Pelaksanaan pembayaran dengan sistem *merit pay* dilakukan dengan pembayaran reguler (satu kali) atau kenaikan imbalan untuk pekerjaan yang memiliki kualitas tinggi. Pembayaran ini dapat berupa satu kali bonus, tambahan ekstra (*incremental pay scal*) atau persen tambah upah biasa (Soetjipto, 2002: 220).

Aspek lainnya dari pembayaran jasa (*merit pay*) mempunyai tiga sifat kunci: jenis ini menekankan kinerja individu, kinerja yang dihargai biasanya diukur secara subyektif dan jenis ini memberikan kenaikan yang permanen, begitu kenaikan jasa diberikan, gaji pokok yang diperoleh akan lebih tinggi tanpa memandang kinerja yang akan datang. Sebaliknya, sebagian besar metode pembayaran untuk kinerja lainnya bersifat berskala. Yaitu, pembayaran yang diberikan untuk sekali kejadian kinerja (kinerja mungkin berlangsung sehari, seminggu, sebulan atau selama sebuah proyek sedang dikerjakan) dan tidak berpengaruh selamanya terhadap gaji pokok yang akan datang. Bayaran ditentukan oleh jumlah kontribusi kinerja itu. Dalam sistem ini peluang mendapatkan bayaran tambahan pada episode kinerja selanjutnya mendorong

karyawan untuk mengerahkan upaya dimasa yang akan datang. Imbalan berdasarkan kinerja mengacu pada semua metode imbalan kinerja yang tidak membutuhkan perubahan gaji pokok (Soetjipto, 2002: 220).

Menurut McGinty dan Hanke (Soetjipto, 2002: 222), masalah yang dihadapi manajemen dalam penerapan sistem *merit pay* meliputi:

- a. Kesulitan dalam mendefinisikan dan mengukur kinerja individu.
- b. Tidak tepatnya proses penilaian yang berkaitan dengan *merit pay*.
- c. Kesenjangan kepercayaan dan kerjasama antar manajemen dengan karyawan.
- d. *Merit pay* relatif tidak cukup untuk karyawan yang menggunakan *base pay*.
- e. Skeptisme para karyawan dimana pembayaran mereka dikaitkan dengan kinerja.

Dalam mengantisipasi hambatan dalam penerapan *merit pay* yang efektif, manajemen dapat melakukan penjabaran dan pengukuran kinerja secara jelas, dengan cara menciptakan dimensi kerja, melatih dan memotivasi manajer dalam melakukan penilaian kinerja serta mengidentifikasi imbalan yang dihargai karyawan maupun menciptakan keterkaitan antar kinerja dengan imbalan yaitu dengan merancang dan menerapkan sistem yang benar-benar memberikan imbalan dengan perilaku yang diinginkan.

Perencanaan sistem imbalan yaitu *merit pay* adalah perencanaan suatu sistem formal yang terstruktur untuk memberikan imbalan kepada sumber daya manusia atas apa yang mereka lakukan demi keberhasilan perusahaan. Menurut Moeheriono (2009: 169) imbalan diberikan berdasarkan kinerja mereka, dimana

besar kecilnya imbalan berdasarkan hasil kerja mereka, namun imbalan tersebut dapat diberikan berdasarkan hal seperti berikut:

- a. Waktu kerja (*time-based pay*), dimana besar kecilnya imbalan berkaitan dengan lamanya waktu yang dihabiskan oleh sumber daya manusia dalam pekerjaan.
- b. Kompetensi (*competency-based* atau *skill-based pay*), dimana besar kecilnya imbalan berkaitan dengan keterampilan atau keahlian yang dimiliki sumber daya manusia dalam bekerja.
- c. Senioritas (*seniority-based pay*), dimana besar kecilnya imbalan berkaitan dengan lamanya pengabdian sumber daya manusia dalam suatu perusahaan.
- d. Berat ringannya pekerjaan (*job-based-pay*), dimana besar kecilnya memperoleh pekerjaan berkaitan dengan berat ringannya tugas dan tanggung jawab oleh karyawan dalam pekerjaan.

### **3. Penerapan kompensasi (remunerasi) berbasis kinerja di KPP Pratama Wonosari**

Berdasarkan Perpres 37 Tahun 2015 tentang Pemberian Tunjangan di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak dijelaskan bahwa pegawai yang mempunyai jabatan di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak diberikan tunjangan kinerja setiap bulan. Besarnya tunjangan kinerja berdasarkan jabatan. Dalam hal terdapat nama jabatan baru atau perubahan nama jabatan maka besaran tunjangan kinerja disesuaikan dengan peringkat jabatan. Tunjangan kinerja dibayarkan kepada pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak dengan ketentuan:

- a. Tunjangan kinerja dibayarkan 100 % (seratus persen) pada tahun berikutnya selama satu tahun dalam hal realisasi penerimaan pajak sebesar 95 % (sembilan puluh lima persen) atau lebih dari target penerimaan pajak;
- b. Tunjangan kinerja dibayarkan 90 % (Sembilan puluh persen) pada tahun berikutnya selama satu tahun dalam hal realisasi penerimaan pajak sebesar 90 % (sembilan puluh persen) sampai dengan kurang dari 95 % (sembilan puluh lima persen) dari target penerimaan pajak
- c. Tunjangan kinerja dibayarkan 80 % (delapan puluh persen) pada tahun berikutnya selama satu tahun dalam hal realisasi penerimaan pajak sebesar 80 % (delapan puluh persen) sampai dengan kurang dari 90 % (sembilan puluh persen) dari target penerimaan pajak.
- d. Tunjangan kinerja dibayarkan 70 % (tujuh puluh persen) pada tahun berikutnya selama satu tahun dalam hal realisasi penerimaan pajak sebesar 70 % (tujuh puluh persen) sampai dengan kurang dari 80 % (delapan puluh persen) dari target penerimaan pajak; atau
- e. Tunjangan kinerja dibayarkan 50 % (lima puluh persen) pada tahun berikutnya selama satu tahun dalam hal realisasi penerimaan pajak kurang dari 70 % (tujuh puluh persen) dari target penerimaan pajak.

Hasil capaian realisasi penerimaan pajak ditetapkan berdasarkan capaian penerimaan pajak dalam laporan kinerja keuangan pemerintah. Dalam hal realisasi penerimaan pajak melampaui target yang ditetapkan pegawai Direktorat Jenderal Pajak diberikan tunjangan kinerja lainnya.

## F. Tinjauan Pustaka Penelitian Sebelumnya

Permasalahan terkait dengan sistem remunerasi berbasis kinerja telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya diantaranya:

- a. Ilham Tahar (2012) dari Universitas Indonesia dalam tesisnya yang berjudul “*Kajian Sistem Remunerasi Berbasis Kinerja (Studi Kasus Pada Bank Indonesia)*” menemukan bahwa pengukuran kinerja karyawan pada Bank Indonesia mempunyai bentuk atau pola yang berulang setiap tahunnya.
- b. Penelitian yang ditulis oleh Budiman Rusli MS, dari Universitas Padjajaran, dengan judul “*Kebijakan Remunerasi Berbasis Kinerja*” menyimpulkan kebijakan remunerasi belum nampak membuahkan hasil yang baik.
- c. Arharudin Azis dalam penelitian yang berjudul “*Pengaruh Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tuban*” menyimpulkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara pemberian remunerasi dengan kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tuban.

## G. Kerangka Teori

Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja dan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan adalah melalui kompensasi (Mathis dan Jackson, 2002: 118). Secara sederhana kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan untuk balas jasa kerja mereka.

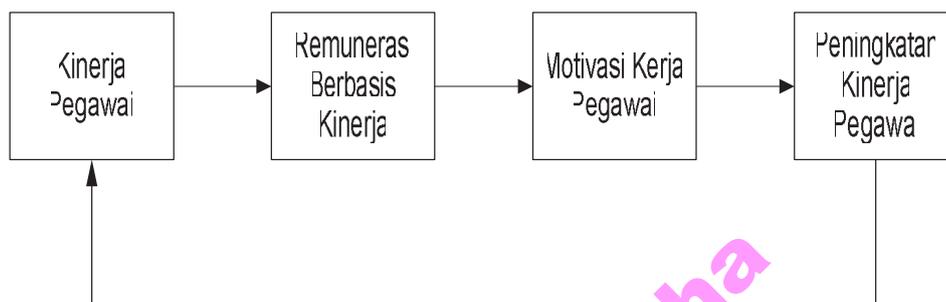
Simamora (2008: 461) mengatakan bahwa kompensasi dalam bentuk finansial adalah penting bagi karyawan, sebab dengan kompensasi ini mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan

fisiologisnya. Namun demikian, tentunya pegawai juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan dalam bentuk nonfinansial juga sangat penting bagi pegawai terutama untuk pengembangan karier mereka.

Dewasa ini, salah satu dari penjelasan yang paling diterima secara luas mengenai remunerasi dapat memotivasi kinerja karyawan adalah teori pengharapan (ekspektasi) dari Victor Vroom (Wirawan, 2015: 400). Teori ini berargumen bahwa kekuatan dari kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu bergantung pada kekuatan pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh output tertentu dan tergantung pada daya tarik output itu, bagi individu tersebut. Dalam istilah yang lebih praktis, teori pengharapan mengatakan karyawan dimotivasi untuk melakukan upaya lebih keras bila ia menyakini upaya itu akan menghasilkan penilaian kinerja yang lebih baik. Teori ini mengemukakan formula sebagai berikut:  $M = f(E \times I \times V)$  dimana M adalah motivasi kerja merupakan fungsi (f) dari harapan (E), instrumentasi (I) dan valensi (V).

Hasibuan (2013: 121) mengatakan bahwa salah satu tujuan pemberian kompensasi adalah motivasi. Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya. Menurut Robbins (2007: 432) motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah dan lamanya berlangsung upaya individu kearah pencapaian sasaran. Sehingga apabila seorang karyawan menganggap bahwa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan yang karyawan harapkan, maka akan dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Dari uraian diatas maka kerangka teori penelitian ini dapat digambarkan melalui model dibawah ini:



Gambar II.1. Kerangka Teori  
Sumber: Data Diolah.

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Rancangan/Desain Penelitian**

Menetapkan pilihan pendekatan saat sebelum melakukan penelitian adalah penting, karena proses dan evaluasi penelitian bergantung pada tipe penelitian yang dipilih tersebut (Alsa, 2007: 69). Jadi, untuk menentukan pendekatan penelitian yang akan digunakan peneliti perlu memperhatikan tipe penelitian yang akan digunakan. Cholid dan Abu (2007: 146) juga mengemukakan bahwa pemilihan metode penelitian akan ditentukan oleh maksud dan tujuan penelitian. Danim (2002: 130) menyebutkan ada dua pendekatan penelitian yang populer yaitu pendekatan kuantitatif (*quantitative research*) dan pendekatan kualitatif (*qualitative research*).

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor (Moleong, 2005: 4) metodologi kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif yang berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan dalam penelitian kualitatif lebih diarahkan kepada latar dan individu tersebut secara menyeluruh. Jadi, individu yang diteliti tidak dipisahkan dari lingkungan sosialnya dan mengisolasi ke dalam variabel atau hipotesis. Sedangkan penelitian kualitatif menurut Moleong (2005: 8) adalah penelitian yang dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui fenomena yang dialami oleh subyek penelitian yang dilakukan secara menyeluruh dan dideskripsikan dalam bentuk

kata-kata, pada suatu konteks yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Anselm & Corbin (2007: 3) mengistilahkan penelitian kualitatif sebagai jenis penelitian yang temuan-temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lainnya. Metode kualitatif dapat memberi rincian yang kompleks tentang fenomena yang sulit diungkapkan oleh metode kuantitatif. Catherine Marshal (Sarwono, 2006: 193) mendefinisikan kualitatif riset sebagai suatu proses yang mencoba untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai kompleksitas yang ada dalam interaksi manusia. Jadi penelitian kualitatif bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan fenomena yang ada dalam interaksi manusia secara menyeluruh dan dalam proses penelitian tidak menggunakan hitungan maupun angka melainkan dengan bahasa dan kata-kata.

Penelitian kualitatif ini secara spesifik lebih diarahkan dengan menggunakan metode penelitian deskriptif. Menurut Usman dan Purnomo (2006: 4) penelitian deskriptif bertujuan untuk membuat penyanderaan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat populasi tertentu. Selain itu, menurut Umar (2004: 21) penelitian deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan hal-hal yang ditanyakan dalam penelitian, seperti: siapa, yang mana, kapan, dan dimana. Studi dengan *deskriptive analysis* dapat dilakukan secara sederhana ataupun rumit. Peneliti dituntut untuk melakukan penelitian dengan standar yang layak, baik dalam perencanaan maupun pelaksanaannya.

Pemilihan penelitian dengan pendekatan kualitatif juga tidak terlepas dari masalah yang diteliti yaitu analisis sistem remunerasi yang terkait dengan

kinerja pegawai di KPP Pratama Wonosari. Prinsip-prinsip sistem remunerasi dan kinerja pegawai pada hakekatnya lebih bersifat kualitatif, sehingga lebih mudah pengukurannya dengan menggunakan pendekatan kualitatif.

## **B. Pengumpulan Data**

Dalam melakukan penelitian ini, akan dikumpulkan data dari dua sumber, yaitu:

### **1. Sumber primer**

Sumber primer adalah data yang berasal dari sumber informasi. Sumber data ini diperoleh dengan teknik wawancara mendalam (*in depth interview*) untuk mendapatkan informasi yang lebih objektif terhadap permasalahan dan observasi lapangan oleh peneliti. Metode wawancara untuk memperoleh data dan informasi yang lebih mendalam dan detail dilakukan kepada sumber-sumber informasi (informan). Wawancara menurut Cholid & Abu (2007: 86) adalah proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan dalam mana dua orang atau lebih bertatap muka mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan-keterangan. Tujuan wawancara ialah untuk mengumpulkan informasi dan bukannya untuk mengubah ataupun mempengaruhi pendapat responden. Menurut Arikunto (2002: 202) secara garis besar ada dua macam pedoman wawancara yaitu:

- a. Pedoman wawancara tidak terstruktur, yaitu pedoman wawancara yang hanya memuat garis besar yang akan ditanyakan. Pertanyaan biasanya tidak disusun terlebih dahulu. Oleh karena itu kreativitas pewawancara sangat diperlukan. Bahkan hasil wawancara ditentukan oleh pewawancara.

- b. Pedoman wawancara terstruktur, yaitu pedoman wawancara yang disusun secara terperinci sehingga menyerupai *check-list*. Pewawancara tinggal membubuhkan tanda v (*check*) pada nomor yang sesuai. Pertanyaan-pertanyaan dalam wawancara ini disusun sebelumnya dan didasarkan atas masalah dalam rancangan penelitian.

Untuk melakukan wawancara mendalam, penelitian ini menggunakan pedoman wawancara tidak terstruktur sebagai acuan untuk mendapatkan informasi yang relevan mengenai obyek penelitian.

Selanjutnya metode observasi adalah suatu usaha sadar untuk mengumpulkan data yang dilakukan secara sistematis dengan menggunakan prosedur yang terstandar (Arikunto, 2002: 197). Teknik ini didasarkan pada pengalaman secara langsung dimana peneliti mengamati peristiwa maupun kegiatan yang dialami subyek secara langsung. Pengamatan memungkinkan peneliti merasakan apa yang dirasakan dan dihayati oleh subyek sehingga memungkinkan pula peneliti sebagai sumber data. Selain itu, teknik pengamatan memungkinkan peneliti mencatat peristiwa yang dialami subyek sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Jenis observasi atau pengamatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah observasi partisipatif. Observasi partisipatif dilakukan dengan keterlibatan peneliti dalam lingkungan objek penelitian, hal ini dapat dilakukan karena peneliti bekerja sebagai pegawai KPP Pratama Wonosari. Adapun data yang dihasilkan dari hasil observasi tersebut data jumlah pegawai, data kinerja, dan penetapan indikator kinerja pegawai KPP Pratama Wonosari.

## 2. Sumber sekunder

Sumber yang tidak langsung memberikan data kepada peneliti, sumber ini diperoleh dari studi atas buku-buku, dokumen dan literatur yang berkaitan dengan fokus penelitian seperti data penerimaan pajak, data APBN, data remunerasi pegawai negeri sipil, dan data kinerja KPP Pratama Wonosari.

### C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian menurut Arikunto (2002: 136) adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik sehingga hasil penelitian lebih mudah untuk diolah. Dalam penelitian kualitatif yang menjadi instrumen penelitian adalah peneliti itu sendiri dengan bantuan orang lain. Seperti yang disebutkan oleh Danim (2002: 135) bahwa instrumen utama pengumpulan data pada penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri atau apa yang disebut sebagai *human instrument*. Hal itu dilakukan karena hanya manusia yang bisa melakukan penyesuaian terhadap kenyataan-kenyataan yang ada dilapangan.

Tanpa instrumen yang baik maka tujuan penelitian tidak akan tercapai (Danim, 2002: 135). Oleh karena itu, Guba dan Lincoln (Moleong, 2005: 169-171) menyebutkan ciri-ciri umum manusia sebagai instrumen penelitian antara lain responsif, dapat menyesuaikan diri, menekankan keutuhan, mendasarkan diri atas pengetahuan, memproses data secepatnya, memanfaatkan kesempatan untuk mengklarifikasikan dan mengikhtisarkan.

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dikemukakan maka penelitian ini menggunakan metode wawancara mendalam, observasi partisipasif, dan

dokumentasi. Dalam pengumpulan data dengan teknik wawancara mendalam (*in depth interview*) ini dipergunakan alat perekam berupa MP3 *Player*. Berdasarkan hasil rekaman tersebut kemudian dibuatkan transkrip wawancara sesuai hasil rekaman tersebut. Penelitian ini menampilkan kutipan dari hasil wawancara tersebut yang berkaitan langsung dengan topik penelitian yang perlu dikonfirmasi.

Narasumber/informan dalam penelitian ini disesuaikan dengan fokus dan tujuan penelitian. Narasumber atau informan kunci sebagai sumber data yang dipilih sesuai kebutuhan dan dengan pertimbangan tertentu sesuai dengan kegunaan atau diistilahkan dengan *purposive method*. Moleong (2016: 199) mengungkapkan narasumber adalah yang berperan, yang pengetahuannya luas tentang daerah atau lembaga tempat penelitian, dan yang suka bekerja sama untuk kegiatan penelitian yang sedang dilakukan. Selain itu, peran dari masing-masing informan dalam organisasi menjadi pertimbangan lain untuk menentukan informan. Maka dari itu, informan dalam penelitian ini diperoleh dari beberapa tingkatan jabatan di KPP Pratama Wonosari yaitu manajemen tingkat atas sebagai pembuat kebijakan, manajemen menengah sebagai pelaksana kebijakan, bagian kepegawaian sebagai pengelola kinerja pegawai, bagian auditor internal sebagai pengevaluasi internal, dan perwakilan pegawai itu sendiri sebagai subjek pemberian remunerasi. Pengambilan informan di atas, setidaknya dapat memenuhi kriteria narasumber atau informan yang ideal dan mampu memberikan gambaran terkait dengan penerapan remunerasi berbasis kinerja di KPP Pratama Wonosari serta alasan remunerasi berbasis kinerja belum mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Sugiyono (2016: 76), selain menetapkan kepada siapa wawancara itu dilakukan, sebelum dilakukan wawancara harus sudah ditentukan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan. Pokok masalah dibuat disesuaikan dengan tujuan dari penelitian ini sesuai dengan jabatan dari informan. Pokok masalah tersebut adalah urgensi remunerasi terhadap peningkatan kinerja pegawai, kendala penerapan remunerasi, temuan dari auditor internal dan tanggapan pegawai. Berdasarkan kriteria informan dan pokok masalah yang ingin diperoleh pedoman wawancara dapat disusun sebagai berikut:

**Tabel III.1.**  
**Pedoman Wawancara**

No.	Informan	Jabatan	Fokus Penelitian
1.	Pembuat Kebijakan/Pihak Manajemen	Kepala Kantor	Urgensi remunerasi terhadap peningkatan kinerja pegawai
2.	Pelaksana Kebijakan	Perwakilan Kepala Seksi dan Kepala Sub Bagian Umum dan Kepatuhan Internal	Kendala-kendala dalam implementasi kebijakan remunerasi dan kinerja
3.	Sub Bagian Umum dan Kepatuhan Internal	Pelaksana Sub Bagian Umum dan Kepatuhan Internal (Bagian Kepatuhan Internal)	Temuan-temuan implementasi remunerasi yang kurang sesuai dengan kebijakan dan kinerja
4.	Paguyuban Pegawai	Anggota Paguyuban Pegawai	Pendapat dan pandangan pegawai mengenai sistem remunerasi dan kinerja

Sumber: Data Diolah.

#### **D. Analisis Data**

Analisis data kualitatif adalah analisis yang dilakukan terhadap data-data non-angka seperti hasil wawancara atau catatan laporan bacaan dari buku-buku, artikel, dan termasuk non-tulisan seperti foto, gambar atau film, dengan tujuan mencari suatu pola umum dalam bentuk deskripsi kata-kata (Irawan, 2004: 60).

Mengacu kepada analisis data kualitatif yang dikemukakan oleh Neuman (2003: 139), maka analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif dengan metode narasi dengan ciri salah satunya menyajikan informasi secara lengkap dan jelas dalam menunjukkan proses atau peristiwa yang spesifik. Metode ini memiliki kemampuan untuk menangkap suatu permasalahan dengan kompleksitas tinggi dan menyampaikan suatu pemahaman bagaimana suatu peristiwa atau faktor saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya.

Analisis data pada penelitian ini berusaha mengkaji berdasarkan ketentuan yang berlaku dan menyajikan realitas pelaksanaan atas sistem remunerasi berbasis kinerja pegawai tersebut sebelum melakukan interpretasi atas data-data tersebut, dengan cakupan sebagai berikut:

1. Penerapan sistem kompensasi (remunerasi) berbasis kinerja di KPP Pratama Wonosari. Analisis kualitatif ini akan menggunakan metode induktif dari penjelasan secara umum yaitu dari menggambarkan pengelolaan sumber daya manusia secara umum, selanjutnya pengelolaan kinerja sampai dengan penilaian kinerja di KPP Pratama Wonosari dan pemberian remunerasi berbasis kinerja di KPP Pratama Wonosari.
2. Ketidaksesuaian penerapan sistem kompensasi (remunerasi) berbasis kinerja dengan ketentuan sehingga sistem kompensasi ini belum mampu meningkatkan kinerja pegawai di KPP Pratama Wonosari. Untuk melihat kesesuaian ini, penelitian ini menggunakan dimensi dari Perpres 37 Tahun 2015 tentang Pemberian Tunjangan Kinerja di Direktorat Jenderal Pajak

terdiri dari penerima remunerasi, besar remunerasi, dan dasar pemberian remunerasi.

Untuk menguji keabsahan data, berbagai cara dapat dilakukan untuk mengusahakan agar kebenaran penelitian dapat dipercaya. Penelitian ini menggunakan metode triangulasi untuk menguji keabsahan data yang diperoleh sehingga sesuai dengan tujuan maksud penelitian. Tujuan triangulasi adalah mengecek kebenaran data tertentu dengan membandingkannya dengan data yang diperoleh dari lain pada berbagai fase penelitian, pada waktu berlainan, dan sering dengan menggunakan metode yang berlainan pula (Nasution, 2003: 115). Bila data hanya berasal dari satu sumber, maka kebenarannya belum dapat dipercaya, namun bila berasal dari dua sumber atau lebih yang menyatakan hal yang sama, maka tingkat kebenarannya akan lebih tinggi. Dengan triangulasi data ada kemungkinan bahwa kekurangan dalam informasi pertama mendapat tambahan pelengkap. Denzi (Danim, 2002: 195) mengemukakan empat bentuk triangulasi antara lain triangulasi sumber, triangulasi metode, triangulasi peneliti dan triangulasi teori. Bentuk triangulasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber dan metode. Triangulasi sumber memungkinkan peneliti untuk melakukan pengecekan dan pengecekan ulang serta melengkapi informasi. Triangulasi metode memungkinkan peneliti untuk melengkapi kekurangan informasi yang diperoleh dengan metode tertentu dengan menggunakan metode lain. Masing-masing metode akan mengungkap fenomena yang berbeda, meski sangat mungkin pula ada kesamaan atau setidaknya bersentuhan.

## E. Kerangka Penelitian

Bogdan (Moleong, 2005: 126) menyajikan tiga tahapan dalam penelitian kualitatif meliputi tahap pra lapangan, tahap pekerjaan lapangan dan tahap analisis data. Dalam tahap pra lapangan, penelitian ini dilakukan beberapa kegiatan meliputi menyusun rancangan penelitian, memilih lapangan penelitian, mengurus perizinan, menjajaki dan menilai lapangan, memilih dan memanfaatkan informan dan menyiapkan perlengkapan penelitian. Selanjutnya dalam tahap pekerjaan lapangan, kegiatan pemahaman latar penelitian, dan kegiatan memasuki lapangan serta berperanserta sambil mengumpulkan data merupakan kegiatan yang dilakukan dalam tahapan ini.

Sementara itu, tahapan terakhir yaitu tahap analisis data, secara runtut prosedur analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah prosedur analisis data menurut Sarwono (2006: 239) yang terbagi menjadi beberapa langkah yaitu:

1. Mengorganisasi data

Cara ini dilakukan dengan membaca data secara berulang-ulang untuk mendapatkan data yang sesuai dan membuang data yang tidak sesuai dengan penelitian.

2. Membuat kategori, menentukan tema, dan pola

Pada langkah ini pelaku penelitian harus menentukan kategori dan mengelompokkan data ke dalam masing-masing kategori yang telah dibuat sehingga pola keteraturan data menjadi terlihat jelas.

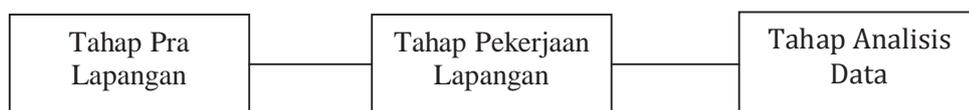
3. Mencari eksplanasi alternatif data

Pada proses ini pelaku penelitian harus memberikan penjelasan yang masuk akal dan mampu menerangkan data yang diperoleh dan didasarkan pada hubungan logika makna yang terkandung dalam data tersebut.

4. Menulis laporan

Dalam penulisan laporan pelaku penelitian harus mampu menuliskan frasa dan kalimat secara tepat yang dapat digunakan untuk mendeskripsikan data dan hasil analisisnya.

Maka dari itu, kerangka penelitian dari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar III.1. Kerangka Penelitian

Sumber: Data Diolah.

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## **BAB IV**

### **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Obyek Penelitian KPP Pratama Wonosari**

##### **1. Organisasi KPP Pratama Wonosari**

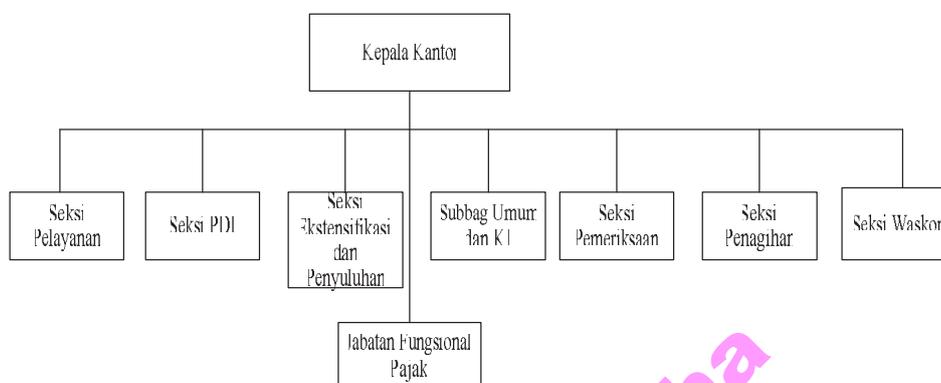
Penelitian ini dilakukan di KPP Pratama Wonosari yang merupakan salah satu instansi vertikal di Direktorat Jenderal Pajak yang mempunyai wilayah kerja di Kabupaten Gunungkidul sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan nomor 206.2/PMK.01/2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak. KPP Pratama Wonosari diberikan tugas oleh Direktorat Jenderal Pajak untuk melaksanakan penyuluhan, pelayanan, dan pengawasan Wajib Pajak di bidang Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan atas Barang Mewah, Pajak Tidak Langsung Lainnya, Pajak Bumi dan Bangunan sektor P3 (Perkebunan, Perhutanan dan Pertambangan) serta Pajak Pusat lainnya di Kabupaten Gunungkidul berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan data dari Buku Profil KPP Pratama Wonosari (2016: 7) dijelaskan bahwa Kabupaten Gunungkidul adalah salah satu kabupaten yang ada di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, dengan Ibukotanya Wonosari. Luas Wilayah Kabupaten Wonosari 1485,36 km<sup>2</sup> atau sekitar 46,63 % dari luas wilayah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Kota Wonosari terletak di sebelah tenggara Kota Yogyakarta, dengan jarak kurang lebih 39 km<sup>2</sup>. Wilayah Kabupaten Gunungkidul dibagi menjadi 18 kecamatan dan 144 desa.

KPP Pratama Wonosari dibentuk pada tanggal 6 November 2007 berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 55/PMK.01/2007 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 132/PMK.01/2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak. Kantor ini merupakan pecahan dari Kantor Pelayanan Pajak Yogyakarta II ketika pemerintah menerapkan modernisasi di Direktorat Jenderal Pajak.

Visi dari KPP Pratama Wonosari adalah menjadi Kantor Pelayanan Pajak unggul menyelenggarakan sistem pelayanan kekinian, efisien, dan dipercaya masyarakat dengan tetap berlandaskan pada nilai-nilai organisasi Direktorat Jenderal Pajak, sedangkan misi yang diemban adalah melayani Wajib Pajak sesuai dengan Undang-Undang Perpajakan guna mewujudkan visi dan misi Direktorat Jenderal Pajak. Untuk melaksanakan visi dan misi tersebut, KPP Pratama Wonosari memiliki motto pelayanan yaitu sederhana, mudah, akurat, ramah dan tuntas.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62/PMK.01/2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak sebagaimana telah diubah terakhir dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 206.2/PMK.01/2014, struktur organisasi KPP Pratama Wonosari dapat dilihat dalam gambar sebagai berikut:



Gambar IV.1. Struktur Organisasi KPP Pratama Wonosari  
Sumber: Data Diolah.

Dalam struktur organisasi di atas, setiap bagian memiliki uraian tugas dan jabatan yang terjabarkan dalam Standar Operasi Prosedur (SOP) Direktorat Jenderal Pajak. Secara ringkas setiap bagian memiliki tugas sebagai berikut:

- a. Kepala Kantor memiliki tugas memimpin dan mengawasi seluruh kegiatan pelaksanaan fungsi dan tugas dari KPP Pratama Wonosari.
- b. Sub Bagian Umum dan Kepatuhan Internal bertugas melakukan urusan kepegawaian, keuangan, tata usaha dan rumah tangga serta pengawasan kepatuhan internal.
- c. Seksi Pengolahan Data dan Informasi bertugas melakukan pengumpulan, pencarian dan pengolahan data, penyajian informasi perpajakan, perekaman dokumen perpajakan, urusan tata usaha penerimaan perpajakan, pelayanan dukungan teknis komputer, pemantauan aplikasi e-SPT dan e-filing, serta penyiapan laporan kinerja.
- d. Seksi Pelayanan bertugas melakukan penetapan dan penerbitan produk hukum perpajakan, pengadministrasian dokumen dan berkas perpajakan, penerimaan

dan pengolahan surat pemberitahuan, penerimaan surat lainnya, serta pelaksanaan registrasi Wajib Pajak.

- e. Seksi Penagihan bertugas melakukan urusan penatausahaan piutang pajak, penundaan dan angsuran tunggakan pajak, penagihan aktif, usulan penghapusan piutang pajak, serta penyimpanan dokumen-dokumen penagihan.
- f. Seksi Pemeriksaan bertugas menyusun rencana pemeriksaan, pengawasan pelaksanaan aturan pemeriksaan, menerbitkan dan menyalurkan surat perintah pemeriksaan pajak, serta administrasi pemeriksaan dan penyidikan lainnya.
- g. Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan Perpajakan bertugas melakukan pengamatan potensi perpajakan, pendataan objek dan subjek pajak, pembetulan dan pemutakhiran basis data nilai objek pajak dalam menunjang ekstensifikasi, penyuluhan perpajakan, serta kerjasama perpajakan.
- h. Seksi Pengawasan dan Konsultasi (Waskon) bertugas melakukan pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak, bimbingan/himbauan kepada Wajib Pajak dan konsultasi teknis perpajakan, penyusunan profil Wajib Pajak, analisis kinerja Wajib Pajak, melakukan rekonsiliasi data Wajib Pajak dalam rangka melakukan intensifikasi, dan usulan pembetulan ketetapan pajak.
- i. Kelompok Jabatan Fungsional bertugas melakukan pemeriksaan pajak.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya tersebut KPP Pratama Wonosari memiliki sumber daya manusia di KPP Pratama Wonosari sejumlah 72 (tujuh puluh dua) orang pegawai. Berikut ini merupakan tabel sebaran pegawai berdasarkan jabatannya:

**Tabel IV.1.**  
**Sebaran Pegawai berdasarkan Jabatan**

<b>No.</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Jumlah Pegawai</b>
1.	Kepala Kantor	1
2.	Kepala Subbag Umum dan Kepatuhan Internal	1
3.	Kepala Seksi	8
4.	Pemeriksa Pajak	3
5.	<i>Account Representative</i>	26
6.	Juru Sita	2
7.	Bendahara	1
8.	Sekretaris	1
9.	Pelaksana	29

Sumber: Data Diolah.

Sementara itu, untuk jumlah Wajib Pajak terdaftar di KPP Pratama Wonosari, sampai dengan tanggal 31 Desember 2016 kurang lebih berjumlah 54.561 Wajib Pajak, dengan rincian 2.107 Wajib Pajak Bendaharawan Pemungut, 2.375 Wajib Pajak Badan, 6.342 Wajib Pajak Orang Pribadi Usahawan dan 43.733 Wajib Pajak Orang Pribadi Karyawan. Di tahun 2016, KPP Pratama Wonosari mampu merealisasikan penerimaan perpajakannya sebesar Rp. 147 milyar dari target penerimaan sebesar Rp. 217 milyar.

## **2. Pengelolaan sumber daya manusia di KPP Pratama Wonosari**

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang paling menentukan sukses tidaknya suatu organisasi termasuk KPP Pratama Wonosari. Sumber daya manusia adalah orang yang disebut sebagai manajer, pegawai, karyawan, buruh atau tenaga kerja yang bekerja untuk organisasi. Berbeda dengan sumber daya organisasi lainnya, sumber daya manusia merupakan faktor produksi yang memiliki pengaruh yang dominan terhadap faktor produksi yang lain. Setiap perusahaan maupun organisasi selalu ingin karyawannya memiliki kinerja yang baik. Sistem manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sistem sosial

yaitu sistem yang isinya manusia beserta aktivitas-aktivitasnya. Sistem tersebut merupakan sistem terbuka, yaitu sistem yang lingkungan eksternalnya mempengaruhi lingkungan internal dan sebaliknya lingkungan internal mempengaruhi lingkungan eksternalnya.

Berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-208/PJ/2014 tentang Rencana Implementasi Cetak Biru Manajemen Sumber Daya Manusia Tahap III Tahun 2015-2016, Direktorat Jenderal Pajak telah mengatur mengenai implementasi manajemen sumber daya manusia di lingkungannya termasuk di dalamnya KPP Pratama Wonosari dalam rentang waktu 2015 s.d. 2016. Untuk mencapai visi dan misi, KPP Pratama Wonosari melalui Direktorat Jenderal Pajak membuat perubahan fundamental pada model operasionalnya, dimana yang terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia adalah untuk memastikan dan memperkuat *human capital* misalnya dengan bersifat selektif dalam meningkatkan kapasitas/kompetensi (Pemeriksaan, *Account Representative/AR*, Penelaah Keberatan), memperjelas fungsi (*AR*), dan menanamkan *end-to-end talent* dan manajemen kinerja. Di sisi lain adalah kebutuhan untuk memberdayakan organisasi dengan melakukan restrukturisasi dan transformasi Direktorat Jenderal Pajak sebagai organisasi induk dari KPP Pratama Wonosari untuk menjadi instansi pemerintah yang dijalankan secara swasta dan/atau otonomi terutama di bidang keuangan, organisasi dan sumber daya manusia. Hal tersebut diselaraskan dengan pengembangan sumber daya manusia di Kementerian Keuangan.

Sesuai dengan cetak biru tersebut, dua tahun ini tujuan pengembangan perencanaan sumber daya manusia dan implementasi manajemen karier pegawai di KPP Pratama Wonosari menasar hal-hal sebagai berikut:

- a. Terselenggaranya perencanaan sumber daya manusia yang komprehensif dan sesuai dengan tujuan dan kebutuhan organisasi.
- b. Terselenggaranya pemenuhan kebutuhan akan sumber daya manusia yang tepat baik dari sisi kuantitas maupun kompetensi.
- c. Terselenggaranya implementasi manajemen karier pegawai yang berbasis kinerja, kompetensi, dan mempertahankan klasifikasi unit.

Adapun program-program pengembangan manajemen sumber daya manusia yang lain selain yang tercakup dalam tema destinasi mengembangkan perencanaan sumber daya manusia dan implementasi manajemen karier pegawai, akan tetap dijalankan dengan mempertimbangkan urgensi maupun kepentingannya dalam rangka mendorong produktivitas pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak termasuk di dalamnya KPP Pratama Wonosari.

Di dua tahun ini, terkait dengan penilaian kinerja dilakukan sosialisasi proses bisnis manajemen kinerja. Program ini merupakan sosialisasi siklus pengelolaan kinerja yang meliputi proses penetapan rencana kinerja, proses pengelolaan kinerja, dan proses evaluasi kinerja. Program ini bertujuan agar proses bisnis manajemen kinerja dapat dipahami oleh setiap pegawai sehingga pengelolaan kinerja dapat dilaksanakan secara efektif dan dapat memberi dampak pada peningkatan kinerja pegawai. Materi-materi yang disosialisasikan adalah ketentuan terkait dengan pengelolaan kinerja pegawai beserta aplikasinya. Output

dari program ini adalah terlaksananya sosialisasi dan pelatihan proses bisnis manajemen kinerja sehingga para pegawai dapat lebih memahami proses bisnis manajemen kinerja. Pelaksanaan sosialisasi ini dilaksanakan sebelum dilakukan penandatanganan kontrak kinerja.

Selanjutnya terkait dengan peningkatan manajemen remunerasi berbasis kinerja dilakukan pelaksanaan program penghargaan pegawai berprestasi. Program penghargaan pegawai berprestasi merupakan program yang dibentuk dalam rangka menumbuhkan budaya kinerja pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak dengan memberikan penghargaan tertentu kepada pegawai yang memiliki kinerja baik melalui mekanisme tertentu yang ditentukan. Maksud/tujuan program untuk memberikan penghargaan kepada pegawai berprestasi serta dalam rangka menumbuhkan budaya kinerja pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Output dari program ini adalah terlaksananya program penghargaan pegawai berprestasi mulai dari seleksi tingkat KPP sampai dengan acara penganugerahan.

Secara keseluruhan, selain terkait dengan penilaian kinerja dan remunerasi berbasis kinerja, pengelolaan sumber daya manusia di KPP Pratama Wonosari ditujukan untuk mencapai sasaran strategis sebagai berikut:

- a. Pegawai memiliki integritas tinggi;
- b. Merekrut pegawai berkualitas tinggi;
- c. Meningkatkan efektivitas orientasi pegawai baru;
- d. Meningkatkan manajemen kinerja yang dapat dipercaya dan transparan;
- e. Meningkatkan kepemimpinan prima;
- f. Meningkatkan efektivitas, pelatihan dan pengembangan;
- g. Meningkatkan kualitas *assessment* kompetensi;
- h. Meningkatkan efektivitas manajemen karier berbasis kinerja dan kompetensi;
- i. Meningkatkan efektivitas *talent management*;

- j. Meningkatkan program *benefit* bagi pegawai;
- k. Meningkatkan perencanaan sumber daya manusia yang dapat diandalkan;
- l. Meningkatkan kualitas administrasi sumber daya manusia;
- m. Meningkatkan efektivitas *knowledge management system*;
- n. Meningkatkan efektivitas pengawasan dan pembinaan pegawai;
- o. Membangun kemampuan infrastruktur manajemen sumber daya manusia;
- p. Meningkatkan kompetensi staf sumber daya manusia;
- q. Meningkatkan efektivitas anggaran sumber daya manusia; dan
- r. Mengembangkan organisasi sumber daya manusia.

### 3. Penilaian kinerja pegawai di KPP Pratama Wonosari

Salah satu metode pengukuran kinerja pegawai adalah mempergunakan Indikator Kinerja Utama (IKU)/*Key Performance Indicators* (KPI) yaitu indikator-indikator yang dipergunakan untuk mengukur organisasi apakah organisasi telah mencapai tujuan dan fungsinya. Metode penilaian ini digunakan oleh KPP Pratama Wonosari dalam melakukan penilaian kinerja pegawainya digabungkan dengan penggunaan metode *balance scorecard* dalam penentuan IKU. Dengan mempergunakan IKU pegawai, KPP Pratama Wonosari mencoba mengukur pencapaian kinerja para pegawainya dan juga digunakan untuk mengukur kinerja dari organisasi KPP Pratama Wonosari itu sendiri.

Sebagai salah satu dari bagian instansi pemerintah, KPP Pratama Wonosari menerapkan IKU dalam penilaian kinerja organisasi maupun pegawai didasarkan dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: Per-09/M.PAN/5/2007 tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Instansi Pemerintah. Menurut peraturan ini yang dimaksud dengan IKU instansi pemerintah adalah gambaran tingkat pencapaian sasaran atau tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran visi, misi dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan

pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan kebijakan, program dan proyek yang ditetapkan sebelumnya.

Secara lebih rinci penyusunan IKU KPP Pratama Wonosari dimulai dari visi misi dari kantor ini yang akan mendasari pengambilan keputusan, perencanaan masa depan, pengkoordinasian pekerjaan-pekerjaan yang berbeda, serta mendorong inovasi ke depan dengan menggunakan metode *balance scorecard*. Selanjutnya, tujuan dirumuskan sebagai tahapan kualitatif untuk mewujudkan visi dan misi tersebut. Agar tujuan-tujuan tersebut lebih mudah dicapai, dirumuskan sasaran-sasaran yang mendeskripsikan kondisi spesifik dan terukur yang ingin diwujudkan pada periode tertentu. Mengacu pada sasaran-sasaran tersebut, sasaran-sasaran strategis dirumuskan sebagai suatu prioritas yang ingin dimiliki, dijalankan dan dicapai organisasi pada periode tertentu. Untuk memastikan bahwa sasaran strategis tersebut dapat dicapai, maka perlu dilakukan manajemen atas resiko kegagalan pencapaian sasaran strategis. Pencapaian sasaran strategis tersebut diukur oleh IKU. Setiap IKU disertai target yang menggambarkan kinerja yang harus dicapai. Untuk mencapai target IKU, dapat dilaksanakan kegiatan terobosan yang disebut Inisiatif Strategis (IS). Pada prinsipnya perumusan dan pelaksanaan seluruh tahapan di atas senantiasa dilakukan dalam kerangka nilai-nilai Kementerian Keuangan sebagai unit Kementerian yang menaungi KPP Pratama Wonosari.

Tujuan daripada penetapan IKU di KPP Pratama Wonosari adalah:

- a. Untuk memperoleh informasi kinerja yang penting dan diperlukan dalam menyelenggarakan manajemen kinerja secara baik.

- b. Untuk memperoleh ukuran keberhasilan dari pencapaian suatu tujuan dan sasaran strategis organisasi yang dipergunakan untuk perbaikan kinerja dan peningkatan akuntabilitas kinerja.

IKU di KPP Pratama Wonosari meliputi indikator kinerja keluaran (output) dan hasil (outcome) atau sekurang-kurangnya indikator keluaran (output). IKU secara spesifik dipergunakan oleh KPP Pratama Wonosari untuk perencanaan jangka menengah, perencanaan tahunan, penyusunan dokumen penetapan kinerja, pelaporan akuntabilitas kinerja, evaluasi kinerja, pemantauan dan pengendalian kinerja pelaksanaan program dan kegiatan-kegiatan pengukuran kinerja.

Selanjutnya, IKU pada KPP Pratama Wonosari ini akan diturunkan kepada para pegawainya sesuai dengan tugas dan fungsi. IKU untuk pegawai sendiri adalah indikator yang dipergunakan oleh pimpinan untuk mengukur seberapa baik pegawai telah melaksanakan tugasnya. Indikator-indikator bersifat umum dan dapat diterapkan kepada semua pegawai. Meskipun demikian KPP Pratama Wonosari menyusun indikator-indikator untuk dapat menganalisis para pegawai dan menyusun rencana untuk perbaikan, pengembangan pegawai dan solusi permasalahan. IKU pegawai menentukan keberhasilan IKU KPP Pratama Wonosari. Jika IKU pegawai tinggi akan menghasilkan IKU KPP Pratama Wonosari tinggi, IKU KPP Pratama Wonosari sedang menghasilkan IKU KPP Pratama Wonosari sedang. Demikian juga IKU Pegawai rendah akan menghasilkan IKU KPP Pratama Wonosari rendah.

Indikator kinerja pegawai banyak jenisnya dan perubahan/organisasi harus memilih indikator-indikator kinerja yang cocok untuk mencapai IKU

organisasi. Beberapa IKU-IKU dari KPP Pratama Wonosari terlampir dalam Lampiran 4 penelitian ini. IKU terpenting dari organisasi ini adalah persentase realisasi penerimaan pajak dan persentase realisasi penerimaan *extra effort* sesuai dengan tugas utama KPP Pratama Wonosari mengumpulkan penerimaan pajak.

Indikator-indikator kinerja utama pegawai ini dilakukan pengevaluasian, penilaian dan pembobotan. Untuk melakukan penilaian capaian IKU secara individu, KPP Pratama Wonosari menggunakan bantuan alat bantu berupa aplikasi komputer yaitu penilaian kinerja SIKKA-DJP dan e-performance. Secara sederhana aplikasi penilaian kinerja SIKKA-DJP digunakan untuk mengevaluasi penilaian kinerja dalam rangka pembuatan penilaian kinerja sesuai dengan ketentuan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara sedangkan e-performance merupakan penilaian kinerja sesuai dengan ketentuan Menteri Keuangan dalam rangka penetapan *grading* kinerja seorang pegawai.

a. Penilaian kinerja menggunakan aplikasi penilaian kinerja SIKKA-DJP

Sehubungan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tanggal 30 November 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, KPP Pratama Wonosari menggunakan aplikasi penilaian kinerja dalam sistem kepegawaiannya (SIKKA-DJP). Penilaian ini dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Pembuatan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) oleh atasan melalui aplikasi SIKKA-DJP yang terdiri dari kegiatan pembuatan usulan SKP oleh atasan, kegiatan pengisian target kegiatan pada masing-masing aspek, kegiatan

pendistribusian pekerjaan ke bawahan, dan kegiatan persetujuan/penetapan SKP.

- 2) Pengisian realisasi IKU oleh bawahan kemudian atasan melakukan evaluasi atas realisasi IKU tersebut dan melakukan penilaian perilaku yang meliputi 5 aspek penilaian (pelayanan, integritas, komitmen, disiplin dan kerjasama).
  - 3) Penetapan penilaian oleh atasan yang diwujudkan dalam Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil yang dapat dilihat oleh bawahan sebagai wujud dari standar penilaian pegawai negeri sipil di seluruh instansi pemerintah.
- b. Penilaian kinerja menggunakan aplikasi e-performance

E-performance merupakan aplikasi yang digunakan oleh Kementerian Keuangan untuk melihat kinerja pegawainya. Penilaian kinerja dilaksanakan terbagi dalam beberapa kegiatan seperti terlihat dalam tabel di bawah ini:

**Tabel IV. 2.**  
**Kegiatan Penilaian Kinerja Menggunakan Aplikasi e-Performance**

No	Kegiatan	Pelaksana
1.	Updating profil pegawai	Seluruh pegawai
2.	Pengajuan evaluator	Seluruh pegawai
3.	Penetapan evaluator	Atasan langsung
4.	Penilaian perilaku	Seluruh evaluator
5.	Input realisasi capaian kinerja	Seluruh pegawai

Sumber: KPP Pratama Wonosari

Dari Tabel IV.2. terlihat bahwa penilaian kinerja menggunakan aplikasi e-performance terdiri dari dua kegiatan yaitu penilaian perilaku secara 360<sup>0</sup> dan realisasi IKU. Sebelum pelaksanaan penilaian perilaku, KPP Pratama Wonosari menyepakati standar penilaiannya terlebih dahulu, sehingga didapatkan standar yang sama. Berikut ini adalah standar penilaian kinerja dalam menilai perilaku di KPP Pratama Wonosari:

**Tabel IV. 3.**  
**Standar Nilai dalam Penilaian Perilaku Pegawai**

<b>PENJELASAN</b>	<b>ANGKA</b>	<b>SEBUTAN</b>
Menunjukkan Perilaku secara Konsisten dalam Rutinitas Kedinasan dan Menjadi Panutan bagi Lingkungan Kerjanya	91-100	Sangat Baik
Menunjukkan Perilaku secara Konsisten dalam Rutinitas Kedinasan	76-90	Baik
Menunjukkan Perilaku secara Tidak Secara Konsisten dalam Rutinitas Kedinasan	61-75	Cukup
Belum Menunjukkan Perilaku Secara Efektif dalam Rutinitas Kedinasan	51-60	Kurang
Tidak Pernah Menunjukkan Perilaku Secara Efektif dalam Rutinitas Kedinasan	< 50	Buruk

Sumber: KPP Pratama Wonosari

Output penilaian ini adalah hasil penilaian perilaku. Setelah itu, setiap pegawai melakukan input capaian kinerja (IKU). Capaian harus didukung dengan bukti-bukti yang valid. Atasan langsung melakukan supervisi, monitoring, dan penilaian atas capaian kinerja bawahan (termasuk didalamnya melakukan dialog untuk membahas capaian). Pegawai melihat hasil penilaian dan kemudian menginput pada formulir Laporan Nilai Kinerja Pegawai. Setiap pegawai di KPP Pratama Wonosari melaporkan penilaian kinerjanya dalam bentuk dokumen yang terdiri dari laporan hasil penilaian; Laporan Nilai Kinerja Pegawai (NKP) dan Nilai Prestasi Kerja Pegawai (NPKP). Selanjutnya dari laporan dari masing-masing pegawai, Kepala Kantor akan membuat Surat Keputusan Penetapan NKP dan membuat lembar penghitungan, Nilai Evaluasi Pegawai (NEP) untuk keperluan sidang *grading*.

## **B. Sistem Kompensasi (Remunerasi) Berbasis Kinerja di KPP Pratama Wonosari**

### **1. Sistem Remunerasi Berbasis Kinerja di KPP Pratama Wonosari**

#### **a. Jenis-jenis remunerasi di KPP Pratama Wonosari**

Sebagai bagian dari instansi pemerintah, kompensasi (remunerasi) KPP Pratama Wonosari didasarkan pada ketentuan pemberian kompensasi (remunerasi) di lingkungan pegawai negeri sipil yang menerapkan sistem bauran kompensasi (remunerasi). Bauran kompensasi (remunerasi) merupakan keseluruhan jenis kompensasi (remunerasi) yang diterima oleh seorang pegawai di KPP Pratama Wonosari. Bauran kompensasi (remunerasi) ini terdiri dari kompensasi (remunerasi) langsung dan kompensasi (remunerasi) tidak langsung. Bentuknya dapat dalam bentuk finansial dan kompensasi non-finansial. Setiap pegawai KPP Pratama Wonosari menerima bauran kompensasi (remunerasi) yang berbeda tergantung pada ketentuan yang berlaku terkait dengan penggajian pegawai negeri sipil. Para pegawai di KPP Pratama Wonosari menerima bauran kompensasi (remunerasi) bersifat umum di lingkungan pegawai negeri sipil yang terdiri dari:

- 1) Gaji pokok adalah gaji dasar yang diberikan secara tetap berdasarkan pangkat dan jabatan serta masa kerja pegawai. Misalnya dalam pegawai golongan III/d lebih tinggi daripada pegawai golongan III/a. Pegawai golongan III/d dengan masa kerja golongan 4 (empat) tahun lebih tinggi daripada pegawai golongan III/d dengan masa kerja golongan 2 (dua) tahun. Demikian juga pegawai golongan III/d yang menduduki jabatan Eselon III lebih tinggi daripada

pegawai golongan III/d yang tidak menduduki jabatan Eselon III. Kepada calon pegawai diberikan gaji pokok sebesar 80 %.

- 2) Tunjangan-tunjangan berupa:
  - a) Tunjangan keluarga terdiri dari tunjangan istri/suami sebesar 5% dari gaji pokok. Kepada pegawai yang mempunyai anak atau anak angkat yang berumur kurang dari 18 tahun, belum kawin dan tidak mempunyai penghasilan sendiri diberikan tunjangan anak sebesar 2 % dari gaji pokok.
  - b) Tunjangan jabatan adalah tunjangan yang diberikan kepada pegawai yang menduduki jabatan tertentu.
  - c) Tunjangan fungsional adalah tunjangan yang diberikan kepada pegawai yang menjabat jabatan fungsional pemeriksa pajak.
  - d) Tunjangan pajak penghasilan semasa bekerja dan sebelum pensiun, pajak pegawai dibayar oleh pemerintah.
  - e) Tunjangan kinerja yaitu tunjangan pegawai yang ditentukan oleh Peraturan Presiden.
- 3) Fasilitas-fasilitas penunjang pelaksanaan pekerjaan yaitu:
  - a) Pegawai yang menduduki jabatan tertentu mendapatkan rumah dinas atau rumah jabatan.
  - b) Pegawai yang menduduki posisi atau jabatan atau melaksanakan pekerjaan tertentu mendapat kendaraan dalam bentuk mobil dan motor dengan biaya bensin serta pajak kendaraan ditanggung pemerintah.
  - c) Biaya perjalanan dinas untuk keperluan melaksanakan tugas di luar kantor.

- 4) Untuk membantu pendidikan anak-anak pegawai negeri, diberikan gaji ke-13 dan tunjangan hari raya.

Hal ini senada dengan kutipan wawancara dari Kepala Kantor yang menyatakan bahwa kompensasi (remunerasi) di KPP Pratama Wonosari terdiri dari gaji rutin dan seperangkatnya, dan biaya-biaya lain seperti SPPD dan penghargaan pegawai terbaik yang selengkapnya sebagai berikut:

*“Bentuk lainnya ya e penghargaan selain yang sifatnya absolut ya juga sudah tetapkan remunerasi dalam bentuk gaji rutin dan seterusnya ya e hal-hal lain bisa juga remunerasi itu mungkin tambahan tambahan apa namanya biaya ya biaya buat dia misalnya disitu ada ada biaya visit itu kan kan SPPD ada apa ada penghargaan mungkin pegawai terbaik iya kan itu dapet kan dapet reward kan juga bentuk-bentuk remunerasi ya buat dia.”*

Unsur penghasilan dari para pegawai di KPP Pratama Wonosari sama dengan dengan para pegawai negeri sipil secara umum dan sebagian besar bersifat massal serta sesuai dengan ketentuan yang berlaku terkait dengan pemberian kompensasi (remunerasi) bagi pegawai negeri sipil.

Sebagai tulang punggung penerimaan negara, Direktorat Jenderal Pajak diberikan hak istimewa yaitu pemberian tunjangan kinerja yang diatur khusus oleh Perpres dan nilainya berbeda dengan tunjangan kinerja dari pegawai negeri sipil di instansi lain dan insentif pegawai pajak apabila kinerja dari Direktorat Jenderal Pajak mencapai target. Sebagaimana diungkapkan dalam Perpres bahwa tunjangan kinerja ditujukan untuk meningkatkan kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pajak telah dipahami oleh Kepala KPP Pratama Wonosari yang menyatakan dalam kutipan wawancaranya bahwa:

*“...fungsi utama ataupun tujuan utama diberikan remunerasi itu memang merangsang merangsang kita sebagai stimulan buat kita agar tadi berkinerja dan punya performa standar yang diatas.”*

Pemberian tunjangan kinerja nilainya disesuaikan dengan *grading* dari masing-masing pegawai. *Grading* ini ditentukan dari kategori jabatan pegawai, pendidikan pegawai, golongan pegawai dan kinerja pegawai selama 2 (dua) tahun dalam kondisi normal. Dalam pelaksanaan di KPP Pratama Wonosari *grading* menjadi unsur penting dalam pemberian tunjangan kinerja karena menjadi basis untuk menghitung remunerasi yang diberikan kepada pegawai sebagaimana dalam kutipan wawancara dengan Kepala Kantor yang mengungkapkan:

*"E pengalaman yang sudah berjalan ya saat menentukan besaran grading yang yang nanti menjadi basis untuk menghitung remunerasi tentu menjadi hal yang penting."*

Selain itu, sebagaimana implementasi dalam cetak biru pengelolaan manajemen sumber daya manusia di Direktorat Jenderal Pajak diungkapkan juga bahwa Direktorat Jenderal Pajak juga melakukan kegiatan penghargaan pegawai terbaik untuk memberikan penghargaan kepada pegawai yang memiliki kinerja terbaik dengan berbagai hadiah dan bonus disemua level. Kegiatan inipun juga tidak ketinggalan dilaksanakan oleh KPP Pratama Wonosari dari pernyataan yang diungkapkan oleh Kepala Kantor bahwa pegawai teladan di KPP Pratama Wonosari akan mendapatkan *reward* berupa tambahan remunerasi.

Hal-hal tersebut diatas memperlihatkan bahwa komponen-komponen bauran kompensasi (remunerasi) yang diterima oleh para pegawai KPP Pratama Wonosari banyak jenisnya sehingga memperumit sistem kompensasi (remunerasi). Agar lebih memperjelas perbedaan antara remunerasi yang diterima oleh pegawai negeri sipil secara umum dengan pegawai KPP Pratama Wonosari dapat dilihat dalam tabel dibawah ini.

**Tabel IV.4.**  
**Perbandingan Unsur Remunerasi Pegawai Negeri Sipil Secara Umum**  
**dengan Pegawai Negeri Sipil di KPP Pratama Wonosari**

Unsur	PNS secara Umum	PNS KPP Pratama Wonosari	Keterangan
Gaji Pokok	Ya	Ya	
Tunjangan Keluarga	Ya	Ya	
Tunjangan Jabatan	Ya	Ya	
Tunjangan Fungsional	Ya	Ya	
Tunjangan Kinerja	Ya	Ya	PNS DJP diatur dalam Perpres tersendiri
Fasilitas-Fasilitas	Ya	Ya	
Insentif Pajak	Tidak	Ya	
Reward berupa Bonus dan Hadiah	Tidak	Ya	Bagi Pegawai Terbaik

Sumber: Data Diolah.

Dari penjelasan-penjelasan tersebut diatas, KPP Pratama Wonosari mencoba menerapkan tiga konsep dalam sistem remunerasi *pay for position*, *pay for people* dan *pay for performance*. *Pay for position* artinya membayar seseorang sesuai dengan posisi dan jabatannya dalam bentuk gaji, tunjangan jabatan, dan fasilitas-fasilitas. Lalu *pay for people*, membayar sesuai dengan keunggulan yang dimiliki karyawan dalam bentuk tunjangan fungsional untuk para pemeriksa pajak. Dan *pay for performance*, membayar sesuai dengan prestasi atau kinerja karyawan biasanya berbentuk bonus prestasi dalam bentuk bonus atau penghargaan terhadap pegawai terbaik.

b. Pemberian remunerasi berbasis kinerja di KPP Pratama Wonosari

Dalam pelaksanaan pemberian kompensasi (remunerasi), berdasarkan ketentuan harus dilakukan secara adil. Aturan pemberian kompensasi (remunerasi) di KPP Pratama Wonosari disusun agar pemberian kompensasi memiliki keadilan

bagi seluruh pegawai. Penentuan keadilan individual melalui cara-cara sebagai berikut:

1) Menentukan tingkat upah bagi para pegawai (*grading*).

Cara ini dilakukan dengan cara pekerjaan-pekerjaan yang mempunyai nilai yang sama biasanya dikombinasikan dalam satu kelas upah yang sama yang disebut dengan sistem *grading*. Untuk menentukan *grading* dari setiap pegawai, dilakukan sidang *grading* oleh para pimpinan di KPP Pratama Wonosari. Kegiatan ini dilakukan melalui beberapa tahapan meliputi kegiatan persiapan terdiri dari tahapan-tahapan pada persiapan ini meliputi kegiatan penghitungan NEP, kegiatan pengisian lembar penelitian, kegiatan pembuatan sprint pejabat penilai dan pembuatan undangan sidang. Tahapan selanjutnya adalah pelaksanaan sidang penilaian melalui pembahasan (argumentasi) diantara para pejabat penilai dan dituangkan dalam Berita Acara Hasil Sidang yang akan dituangkan dalam surat rekomendasi. Atas usulan dari KPP Pratama Wonosari, atasan KPP Pratama Wonosari yaitu Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta menetapkan keputusan melalui Surat Keputusan Penetapan Jabatan dan Peringkat. Dalam pemeringkatan ini hal yang menjadi pertimbangan adalah nilai NEP. NEP dihitung dari 75 % NPKP ditambah 25 % Nilai Kinerja Organisasi (NKO). NEP sendiri memiliki kriteria dalam penilaiannya yaitu:

- a) Baik, jika NEP minimal 85 dan NPKP minimal 76.
- b) Sedang, jika NEP 70 s.d. kurang dari 85 dan NPKP minimal 76.
- c) Kurang, jika NEP kurang dari 70 atau NPKP kurang dari 76.

Berikut ini komponen-komponen lengkap yang dinilai dalam sidang penetapan *grading* pegawai di KPP Pratama Wonosari:

- a) Pelaksana umum memiliki NEP yang ditentukan sebanyak 2 (dua) periode evaluasi berturut-turut.
- b) Pelaksana khusus akumulasi masa kerja.
- c) Persyaratan kenaikan jabatan dan peringkat bagi pelaksana umum.
- d) Memenuhi kompetensi teknis sesuai yang dipersyaratkan pada jabatan yang diusulkan.
- e) Memiliki NEP baik selama 2 (dua) periode evaluasi berturut-turut.
- f) Memenuhi syarat pangkat pendidikan.
- g) Tersedianya formasi jabatan.
- h) Tidak sedang menjalani hukuman disiplin sedang atau berat pada saat sidang penilaian.

NEP yang telah digunakan untuk kenaikan peringkat tidak dapat digunakan lagi sebagai bahan penilaian pelaksana.

KPP Pratama Wonosari juga bisa melakukan penurunan jabatan dan peringkat pelaksana bagi pegawainya berupa:

- a) 1 (satu) tingkat lebih rendah, jika NEP kurang selama 2 (dua) periode evaluasi berturut-turut.
- b) 2 (dua) tingkat lebih rendah, jika NEP Kurang 2 (dua) periode evaluasi berikutnya.

Selain naik dan turun, pegawai di KPP Pratama Wonosari juga bisa direkomendasikan tetap dalam *grading*nya jika NEP selama 2 (dua) periode

evaluasi berturut-turut tidak memenuhi syarat kenaikan atau penurunan. NEP baik atau kurang pada periode kedua digabungkan dengan NEP pada satu periode evaluasi selanjutnya sebagai dasar penilaian pada sidang penilaian berikutnya. Pelaksana umum yang dikenai hukuman disiplin berupa penurunan pangkat/golongan ruang selama menjalani hukuman disiplin yang bersangkutan ditetapkan tetap dalam jabatan dan peringkat.

Penjelasan-penjelasan tersebut menerangkan bahwa sistem *grading* benar-benar disiapkan oleh KPP Pratama Wonosari karena sebagai dasar dari pemberian remunerasi berbasis kinerja. Ketika penetapan *grading* berjalan dengan baik maka penilaian individu karyawan tersebut benar-benar dapat dinilai secara objektif.

Dalam penetapan *grading*, KPP Pratama Wonosari tidak jauh berbeda dengan yang telah dijelaskan di atas, tetapi dalam penetapan *grading* dalam sidang penilaian para manajer belum mampu secara profesional menetapkan *grading* dari seorang pegawai. Plh. Kepala Sub Bagian Umum sebagai manajer menengah mengungkapkan:

*“...e Top Manajemen khususnya di kantor kita mungkin mulai dari Kepala Kantor sampai dengan Kepala Seksi dan Kasubag e adanya kendala psikologis e belum secara profesional berani untuk menilai secara realistis apakah seseorang ini ditahun ini atau dua tahun terakhir benar-bener perform ataupun bener-bener mencapai kinerjanya sehingga e tim juga dengan ikhlas untuk menaikkan secara aklamasi menaikkan Haqulyakin memang pantas ataupun malah downgrade la ini kendala yang pertama psikologis.”*

Hal ini juga diungkapkan oleh manajer menengah lainnya yaitu Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi III yang menyatakan bahwa pertimbangan dalam penetapan *grading* tidak hanya ditentukan oleh kinerja pegawai tetapi juga

bagaimana seorang pegawai berhubungan dengan seksi lain dan persepsi dari para manajer terhadap pegawai tersebut.

2) Penentuan kompensasi (remunerasi) berbasis kinerja individu.

Setelah penetapan *grading* dari seorang pegawai ditetapkan maka langkah selanjutnya adalah penentuan kompensasi (remunerasi) individu pegawai melalui ekuiti kompensasi (remunerasi) individual mengharuskan dua pegawai yang melaksanakan pekerjaan yang sama mendapatkan kompensasi (remunerasi) yang sama. Akan tetapi, antara kedua pegawai tersebut mungkin karena senioritas, imbal jasa dan keterampilan yang dimiliki membuat kompensasi (remunerasi) yang diterima berbeda. Dalam penentuan ekuiti ini, KPP Pratama Wonosari berdasar aturan menghubungkan kompensasi (remunerasi) dengan kinerja pegawai yang disebut upah kinerja atau *merit pay*. Dalam sistem ini kompensasi (remunerasi) pegawai KPP Pratama Wonosari meningkat jika pegawai memenuhi kriteria kinerja tertentu melalui penetapan kenaikan *grading*. Dalam sistem kompensasi (remunerasi) ini manajemen memotivasi para pegawai untuk menciptakan kinerja yang optimal walaupun sering untuk pegawai berkinerja tinggi mempunyai motivasi intrinsik. Makin tinggi pegawai termotivasi untuk berkinerja tinggi makin tinggi kompensasinya. Kompensasi (remunerasi) ini juga membedakan antara pegawai yang berkinerja tinggi dengan pegawai yang berkinerja rendah. Kepala KPP Pratama Wonosari dalam kutipan wawancaranya mengungkapkan:

*“Grading berapa pangkat berapa ada juga misalnya grading taruhlah ya e grading 8 di golongan IIIa itu 8. Ada juga yang golongan IIIb yang tadi saya sampaikan 8 ya ada. Seperti itu karena dia performanya tidak apa tidak ekuivalen ya ekuivalen dengan nanti gradingnya. Kita downgrade. Kalau ini*

*walaupun pangkatnya rendah tapi bagus yo kita naikkan gradingnya. Itu lah penghargaan bahwa remunerasi atau grading itu ber apa namanya haters ya apa namanya bergantung dari kinerja ya penilaian seseorang.”*

Sistem kompensasi (remunerasi) KPP Pratama Wonosari memungkinkan pimpinan menggaji pegawai berdasarkan prestasi kerjanya dan dapat memberikan bonus dan komisi disamping gajinya. Pegawai akan mendapatkan tambahan berupa bonus dan komisi dalam bentuk penghargaan pegawai berkinerja terbaik. Logika daripada kompensasi (remunerasi) berdasarkan kinerja adalah mengaitkan kompensasi (remunerasi) dengan kinerja dapat memotivasi individu pegawai untuk mencapai level kinerja tinggi. Upah berdasarkan kinerja dapat memotivasi tenaga kerja untuk mencapai tujuan individu pegawai dan tujuan organisasi. Pernyataan tersebut didasarkan dari kutipan wawancara Kepala Kantor sebagai berikut:

*Dari sisi individu itu ya. Kalau dari sisi NKO kan nanti penghargaan remunerasi dalam bentuk itu ya nanti kan baik di level kanwil maupun kantor pusat di organisasi yang dilihat ya capaian NKO. Gitu ya misal capaian NKO kuning ya nanti dapet berapa NKO hijau dapet berapa dan seterusnya.”*

Berikut ini kesesuaian antara pemberian remunerasi berdasar aturan dengan pelaksanaan di KPP Pratama Wonosari:

**Tabel IV. 5.**  
**Kesesuaian antara Pemberian Remunerasi berdasar Aturan dengan Pelaksanaan di KPP Pratama Wonosari**

<b>Unsur</b>	<b>Remunerasi dalam Pelaksanaan di KPP Pratama Wonosari</b>	<b>Keterangan</b>
Penentuan Grading	Belum Sesuai	Sidang penetapan grading belum dilakukan secara profesional karena terdapat kendala psikologis dari para pimpinan dan persepsi dari manajer terhadap pegawai.

Penentuan Kompensasi (Remunerasi)	Sudah	
---	-------	--

Sumber: Data Diolah

## 2. Analisis sistem remunerasi berbasis kinerja di KPP Pratama Wonosari

Dalam pemberian kompensasi (remunerasi) di KPP Pratama Wonosari tidak bisa dilepaskan dari status para pegawai yang merupakan pegawai negeri sipil. Kompensasi (remunerasi) pegawai negeri sipil telah ditetapkan dengan berbagai peraturan. Salah satu perbedaan kompensasi (remunerasi) pegawai KPP Pratama Wonosari dibandingkan dengan pegawai negeri sipil lainnya adalah dari pemberian tunjangan kinerja yang diatur secara khusus oleh pemerintah. Bagi pegawai KPP Pratama Wonosari, tunjangan kinerja menjadi unsur terbesar dari *take home pay* sehingga sangat berpengaruh terhadap kompensasi (remunerasi) yang diterima bagi seorang pegawai. Maka dari itu, tunjangan kinerja menjadi unsur penting dalam pemberian kompensasi (remunerasi) di KPP Pratama Wonosari dan memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai sebagaimana diungkapkan oleh anggota paguyuban dalam wawancara penelitian ini menyatakan bahwa sebagian pegawai terpengaruh dalam peningkatan kinerjanya sebagai timbal balik dari pemberian remunerasi yang besar.

Dijelaskan dalam bagian sebelumnya penelitian ini, tunjangan kinerja di KPP Pratama Wonosari diatur dengan Perpres 37 Tahun 2015. Perpres ini telah menerapkan sistem *merit pay* dan mengatur tiga dimensi dalam pemberian remunerasi berbasis kinerja ini yaitu penerima dari sistem remunerasi berbasis kinerja, besarnya remunerasi berbasis kinerja dan dasar dari pemberian remunerasi berbasis kinerja. Dari penjelasan dalam data-data penelitian diatas

dapat dilihat penerapan remunerasi berbasis kinerja di KPP Pratama Wonosari sudah sesuai atau belum dengan perpres ini dapat dilihat dalam tabel dibawah ini:

**Tabel IV. 6.**  
**Kesesuaian Penerapan Remunerasi Berbasis Kinerja Berdasarkan Perpres 37 Tahun 2015**

No.	Dimensi	Pelaksanaan	Keterangan
1	Penerima Remunerasi	Sudah Sesuai	Pegawai yang mempunyai jabatan
2	Dasar Pemberian Remunerasi	Belum Sesuai	Peringkat Jabatan
3	Besarnya Remunerasi	Sudah Sesuai	Sesuai dengan capaian penerimaan pajak dalam LKPP

Sumber: Data Diolah

Dari dimensi penerima remunerasi berbasis kinerja dan besarnya remunerasi, KPP Pratama Wonosari sudah menerapkan pemberian remunerasi berbasis kinerja sesuai dengan ketentuan. Seluruh pegawai yang mempunyai jabatan di KPP Pratama Wonosari menerima remunerasi berbasis kinerja dalam bentuk tunjangan kinerja. Begitu juga terkait dengan besarnya remunerasi sudah disesuaikan dengan capaian penerimaan pajak dalam Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP). Auditor internal dalam wawancara mengungkapkan sebagai berikut:

*“E jadi kalau selama ini pelaksanaan pemberian remunerasi berdasarkan berdasarkan kinerja saya rasa sudah sesuai dengan peraturannya ya mas ya maksudnya teman-teman di bagian keuangan juga dalam memberikan tunjangan kinerja sesuai dengan ini juga sudah mengacu pada peraturan yang berlaku.”*

Meskipun secara teknis pemberian remunerasi sudah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan tetapi masih terdapat belum kesesuaian yaitu dalam hal penetapan dasar pemberian remunerasi berbasis kinerja yaitu penentuan peringkat jabatan (*grading*). Seperti telah dijelaskan sebelumnya dalam penelitian ini bahwa

penetapan peringkat jabatan (*grading*) ditetapkan dalam sidang penilaian *grading* oleh para manajer di KPP Pratama Wonosari berdasarkan kinerja dari para pegawai dalam periode tertentu. Namun kenyataannya, penetapan peringkat jabatan ini ditetapkan tidak semata-mata dinilai dari kinerja pegawai, faktor psikologis dan persepsi subyektifitas para manajer memberikan pengaruh dalam penetapan ini.

Dalam sistem remunerasi yang berbasis kinerja seharusnya imbalan yang diberikan mempertimbangkan secara seimbang kepada input dan output serta kompetensi yang dimiliki dengan profesional, obyektif dan transparan. Input dalam hal ini adalah bagaimana seorang pegawai melakukan sesuatu pekerjaan untuk dapat mencapai tujuan kinerja. Hal ini berkaitan dengan kompetensi apa yang perlu dikuasai oleh orang tersebut. Untuk itulah, perlu diberikan imbalan untuk kompetensi apa yang telah dikuasai oleh orang tersebut sesuai dengan yang dipersyaratkan. Begitu juga dengan output, adalah apa hasil kerja yang dicapai oleh orang tersebut dalam pekerjaannya sebagaimana dianut oleh KPP Pratama Wonosari. Output ini adalah target kinerja yang dihasilkan oleh orang tersebut, sehingga perlu diberikan imbalan apabila orang tersebut mampu mencapainya bukan faktor-faktor lainnya di luar kinerja.

Peringkat jabatan diperoleh pegawai di KPP Pratama Wonosari dari penilaian kinerjanya dalam periode yang telah ditentukan. Penilaian kinerja merupakan syarat mutlak yang harus dilakukan agar *merit pay* dapat diterapkan dengan baik, sebab asumsi umum dalam bisnis bahwa *merit pay* merupakan pembayaran imbalan kepada pegawai yang memiliki kinerja tinggi serta

pemberian insentif untuk kelanjutan kinerja yang baik. Untuk mengetahui pegawai tersebut tinggi atau rendah diperlukan penilaian yang baik dari pihak manajemen. Sebab jika sistem penilaian tidak baik, maka penerapan *merit pay* juga tidak akan efektif. Jadi salah satu kunci bekerjanya sistem *merit pay* akan tergantung pada seberapa baik sistem penilaian kinerja (*performance appraisal*) dalam organisasi tersebut.

Dalam penilaian kinerja, IKU pencapaian penerimaan pajak menjadi penentu penting remunerasi yang diterima oleh pegawai KPP Pratama Wonosari. Saat ini target penerimaan lebih dominan ditentukan oleh pihak eksternal dan lebih bersifat *top down*. Penentu target yaitu pemerintah pusat hanya melihat bahwa pemerintah membutuhkan dana banyak untuk membiayai negara. KPP Pratama Wonosari tidak bisa memberikan masukan kepada pemerintah pusat terhadap penentuan target penerimaan ini. Hal ini menjadi permasalahan bagi semua level pegawai di KPP Pratama Wonosari seperti diungkapkan dalam wawancara penelitian ini yang dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel IV. 7.**  
**Wawancara terkait Penetapan Target**

No	Subyek Wawancara	Kutipan Wawancara
1.	Kepala Kantor	<i>"...targetnya itu harus melihat outlooknya outlooknya 2017 itu ada apa potensi potensi apa seperti ini sehingga ketika menentukan target itu target yang mendekati kepada realitas mendekati kepada wajar kewajaran."</i>
2.	Plh. Kasubbag Umum	<i>"...untuk membiayai negara juga cukup tinggi sehingga terkadang target-target yang diberikan oleh e pemerintah cukup tinggi dan itu hanya berdasarkan parameter analisa-analisa makro,"</i>
3.	Kasi Waskon III	<i>"... target penerimaan pajak merupakan target yang sifatnya given diterima bukan masukan dari</i>

		<i>dari bawah ke atas atau bottom up tapi cenderung adalah sifatnya top down jadi e terdapat ketidak apa ya ketidak cocokan sampai level bawah...”</i>
4.	Anggota Paguyuban 545	<i>“...apa namanya rencana penerimaan yang ditetapkan oleh DPR dan pemerintahan itu saya rasa belum belum apa namanya belum sesuai dengan kenyataan yang ada jadi terlalu tinggi seperti itulah.”</i>

Sumber: Data Diolah

Selain itu, banyak IKU yang harus diemban menyimpang dari tugas dan fungsi utama KPP Pratama Wonosari yaitu pencapaian penerimaan pajak juga menjadi permasalahan bagi pegawai KPP Pratama Wonosari dalam penilaian kinerja. Plh. Kepala Sub Bagian Umum menyampaikan dalam wawancara penelitian ini bahwa banyak IKU ataupun target-target tidak berbanding lurus ataupun berhubungan dengan penerimaan pajak. Hal ini juga diperkuat pendapat dari Anggota Paguyuban Pegawai menyatakan bahwa indeks kinerja harus disusun berdasarkan tujuan strategis KPP Pratama Wonosari.

Keseluruhan sistem pemberian remunerasi berbasis kinerja ini diharapkan dapat memberikan pengaruh motivasi dari para pegawai di KPP Pratama Wonosari dalam bekerja. Pegawai KPP Pratama Wonosari akan bertindak dengan cara tertentu tergantung pada kekuatan dari harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti oleh konsekuensi atau keluaran tersebut. Berdasarkan teori motivasi harapan, motivasi kerja adalah merupakan fungsi dari harapan, instrumentalitas dan valensi. Sistem kompensasi di KPP Pratama Wonosari sebenarnya ditujukan untuk meningkatkan dua dari tiga komponen tersebut. Kepercayaan instrumentalitas diperkuat dengan membuat imbalan terkait dengan kinerja baik berupa pemberian insentif pajak dan besarnya tunjangan

berdasarkan target yang dicapai, dan valensi tinggi dengan pemberian uang imbalan lebih banyak berupa pemberian nilai remunerasi paling besar dibandingkan dengan pegawai negeri sipil lainnya.

Namun, disisi lain, bagaikan pedang bermata dua, apabila dilihat lebih lanjut, ternyata sistem remunerasi berbasis kinerja di KPP Pratama Wonosari malah bisa membuat fungsi dari harapan, instrumentalitas dan valensi menjadi rendah karena beberapa hal. Harapan pegawai KPP Pratama Wonosari menjadi kecil ketika para pegawai di KPP Pratama Wonosari sudah merasa tidak mungkin mencapai level kinerja yang diharapkan yaitu target penerimaan yang tidak masuk akal dan ditetapkan tanpa melibatkan tim di lapangan. Instrumentalitas berupa persepsi kemungkinan bahwa kinerja akan menghasilkan imbalan dalam bentuk upah/gaji besar menjadi sebuah hal yang tidak mungkin dimaksimalkan oleh KPP Pratama Wonosari karena pemberian imbalan yang masih bersifat massal. Dan terakhir valensi, adalah nilai upah yang diharapkan oleh pegawai secara subjektif menjadi permasalahan ketika terjadi pemotongan pada saat target tidak tercapai. Hal ini tentunya dapat membuat motivasi para pegawai di KPP Pratama Wonosari menjadi rendah dalam bekerja dan memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja.

## BAB V

### KESIMPULAN, SARAN, DAN KETERBATASAN

#### A. Kesimpulan

Dari hasil pembahasan dalam bab sebelumnya, maka analisis penerapan kompensasi (remunerasi) berbasis kinerja di KPP Pratama Wonosari dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pemberian kompensasi (remunerasi) berbasis kinerja di KPP Pratama Wonosari diberikan dalam bentuk tunjangan kinerja yang dihitung berdasarkan peringkat jabatan (*grading*) dan penghargaan pegawai terbaik dalam bentuk bonus atau hadiah serta insentif pajak atas capaian target penerimaan.
2. Kegiatan peringkat jabatan (*grading*) sebagai dasar dari pemberian kompensasi (remunerasi) berbasis kinerja belum didasarkan pada kinerja pegawai sebagaimana diatur dalam ketentuan karena masih terdapat kendala psikologis dari para manajer dan pandangan persepsi subjektif dari masing-masing manajer terhadap para pegawai.

#### B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, penelitian ini memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. KPP Pratama Wonosari melalui Direktorat Jenderal Pajak sebaiknya diwaktu akan datang melakukan penerapan sistem kompensasi (remunerasi) berbasis kinerja yang didasarkan kepada pencapaian kinerja individu yang didukung

dengan penetapan target kinerja individu yang sesuai dengan kondisi di lapangan dan mendukung kinerja organisasi sehingga setiap pegawai memiliki dorongan/rangsangan untuk bekerja lebih baik.

2. KPP Pratama Wonosari melalui Direktorat Jenderal Pajak sebaiknya melakukan perbaikan terhadap sistem pemberian kompensasi (remunerasi) berbasis kinerja terutama dalam penentuan dasar pemberian kompensasi (remunerasi) meliputi kegiatan penilaian kinerja harus dilakukan secara obyektif sehingga penetapan *grading* dari seorang pegawai bisa dilakukan secara profesional; para pimpinan juga harus konsisten melakukan penilaian kinerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan dilakukan secara transparan; serta pengawasan terhadap pelaksanaan sidang penetapan *grading* oleh pihak atasan dari KPP Pratama Wonosari.

### **C. Keterbatasan Penelitian**

Dalam penelitian ini terdapat keterbatasan, sehingga penelitian ini terdapat batasan penelitian yang mencakup:

1. Penelitian ini bersifat kualitatif, sehingga dalam unsur subyektifitas masih cukup tinggi.
2. Pembahasan hanya dilakukan terhadap kompensasi (remunerasi) berbasis kinerja.
3. Penelitian hanya dilakukan di KPP Pratama Wonosari yang merupakan unit terendah dari Direktorat Jenderal Pajak.

Oleh karena itu, penelitian ini masih dapat dikembangkan oleh peneliti lain dengan menggunakan metode lainnya terkait dengan pemberian kompensasi (remunerasi) berbasis kinerja.

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## DAFTAR PUSTAKA

- Alsa, Asmadi. 2007. *Pendekatan Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif serta Kombinasinya dalam Penelitian Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Andrew, E. Sikula. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- As'ad, Moh. 2004. *Psikologi Industri: Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Azis, Anharudin. *Pengaruh Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tuban*. Tuban: Unesa.
- Bedjo, Siswanto. 2003. *Manajemen Kerja Indonesia (Pendidikan Administrasi dan Operatif)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Cholid Narbuko & Abu Achmadi. 2007. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Danim, Sudarwan. 2002. *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Dharma, Agus. 1991. *Manajemen Prestasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Edy, Sutrisno. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pranada Media Group.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta: Andi Offset.
- Hariandja, Marihot T.E. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Irawan, Prasetya. 2004. *Logika dan Prosedur Penelitian*. Jakarta: ST1A-LAN.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. 2001. *Organizational Behavior*. USA: Irwin McGraw-Hill.

- KPP Pratama Wonosari. 2015. Buku Profil KPP Pratama Wonosari. Wonosari: KPP Pratama Wonosari.
- Lowery, Christopher, Petty M.M dan James M. Thompson. 1996. "Assessing The Merit Pay of Merit Pay: Employee Reactions to Performance-Based Pay". Human Resource Planning.
- Mangkunegara . 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.
- Mathis Robert L dan Jackson John H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat.
- Milkovich, George and Jerry Newman. 2008. *Compensation*. New York: International Ed, McGraw Hill.
- Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Moleong, Lexy J. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nasution, S. 2002. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Nawasi, Hadari. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Neuman, M. Lawrence. 2003. *Social Research Methods (Qualitative and Quantitative Approaches)*. USA.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Panggabean, Sibarani, 2002. *Mutiara. Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- RepublikIndonesia. 2017. *Anggaran Pendapatan Belanja Negara Tahun 2017*.
- Republik Indonesia. 2011. *Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil*.

- Republik Indonesia. 2015. *Peraturan Presiden Nomor 37 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak.*
- Republik Indonesia. 2014. *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 55/PMK.01/2007 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 132/PMK.01/2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak.*
- Republik Indonesia. 2014. *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 206.2/PMK.01/2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak.*
- Republik Indonesia. 2007. *PER-09/M.PAN/5/2007 tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Instansi Pemerintah.*
- Republik Indonesia. 2014. *Keputusan Dirjen Pajak Nomor KEP-208/PJ/2014 tentang Rencana Implementasi Cetak Biru Manajemen Sumber Daya Manusia Tahap III Tahun 2015-2016.*
- Rivai, Veithzal. 2005. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi.* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai dan Basri. 2004. *Manfaat Penilaian Kinerja.* Jurnal.
- Robbins, Stephen P. 2007. *Perilaku Organisasi.* Jakarta: PT Indeks
- Ruky, Achmad, S. 2006. *Sistem Manajemen Kinerja.* Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Rusli MS, Prof. Dr. H Budiman. *Kebijakan Remunerasi Berbasis Kinerja.* Bandung: Universitas Padjajaran.
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif.* Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Simamora, Henry. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: STIE YKPN.
- Soetjipto, Budi W. 2002, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia,* Jogyakarta: Amara Books.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi.* Yogyakarta: Andi Offset.
- Stravss, Anselm & Corbin, Juliet. 2007. *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Sunyoto, D. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Sutrisno, Edi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tahar, Ilham. 2012. *Kajian Sistem Remunerasi Berbasis Kinerja (Studi Kasus pada Bank Indonesia)*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Triton, PB. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Tugu Publisher.
- Umar, Husein. 2004. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Usman, Husnaini & Purnomo Akbar Setiady. 2006. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Wibowo. 2005. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wilkerson, James. L. 1995. *Merit Pay – Performance Review : They Just Don't Work*. Management Accounting, June.
- Wirawan. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

STIE Widya Wirwana  
Jangan Plagiat!