

---

## Sistem remunerasi dan kualitas kinerja pegawai

*(remuneration system and the quality of employees' performance)*

Elis Nurhayati<sup>1</sup>, Endang Supardi<sup>2\*</sup>

<sup>1,2</sup>Program Studi Pendidikan Manajemen Perkantoran,  
Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Indonesia,  
Jl. Dr. Setiabudhi, No. 229 Bandung, Jawa Barat Indonesia

### ABSTRAK

Artikel ini mengkaji secara khusus tentang sistem remunerasi sebagai faktor yang diduga dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan regresi sederhana dimana data yang dikumpulkan melalui metode survey dengan menggunakan angket terhadap 50 responden yaitu pegawai pada Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. Hasil analisis data tersebut menunjukkan bahwa remunerasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini dapat memberikan implikasi terhadap proses pemberian remunerasi. Demikian pula pengkajian instansi yang terkait untuk dapat mempertimbangkan pemberian remunerasi sebagai variabel prediktor dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai yang lebih baik.

**Kata kunci:** kinerja pegawai, remunerasi

### ABSTRACT

*This article examines specifically the remuneration system as a factor that allegedly may affect employee performance. This research was conducted in the Education Department of West Java Province. Based on the results of data analysis using a simple regression where the data collected through survey methods by using questionnaires to 50 respondents i.e. employees in the General and Officials Department of Education Office of West Java Province. The results of the data analysis show that remuneration has an effect on the performance of employees. The results of this study may provide implications for the remuneration process. Similarly, assessment of relevant agencies to consider remuneration as a predictor variable in order to improve the performance of better employees.*

**Keyword:** employees performance, remuneration

### PENDAHULUAN

Permasalahan mengenai rendahnya kinerja pegawai di suatu instansi pemerintahan menjadi persoalan pelik yang harus dipecahkan dan dicari jalan

keluarnya. Mengapa demikian, karena instansi pemerintahan merupakan tempat bagi aparatur negara untuk melayani masyarakat. Untuk itulah kinerja pegawai dari sebuah instansi pemerintahan haruslah memiliki kinerja yang optimal. Terutama Pada era globalisasi seperti sekarang persoalan yang muncul akan semakin kompleks dan banyak tantangan-tantangan yang harus dihadapi oleh negara. Hal ini akan berpengaruh pada Instansi pemerintahan yang harus memiliki cara untuk meningkatkan kinerja para pegawai dan memiliki potensi yang lebih besar untuk memberikan kontribusinya kepada organisasi atau instansi tersebut. Disamping itu penyelenggara negara harus menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dengan upaya peningkatan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara, untuk itulah perlu adanya rangka pemerintahan yang kuat.

Fenomena mengenai rendahnya kinerja pegawai di salah satu instansi pemerintahan yang ada di Jawa Barat dapat terlihat dari data kehadiran pegawai dan SKP (Sasaran Kerja Pegawai). Dari data yang diperoleh mengenai kehadiran pegawai dari tahun 2010 sampai dengan tahun 2014, pada tahun 2010 tingkat kehadirannya sebesar 70,2% yang berarti tingkat ketidakhadirannya sebesar 29,7%, kemudian pada data pegawai yang terlambat masuk masih terbilang cukup tinggi yaitu sebesar 20,3% dan pada data pegawai yang pulang lebih awal yaitu sebesar 14,6%. Kemudian pada tahun 2011 tingkat kehadiran pegawai menurun menjadi sebesar 65,8% yang berarti tingkat ketidakhadirannya meningkat menjadi 34,2% sementara pegawai yang terlambat masuk menurun menjadi 16,7% dan pegawai yang pulang lebih cepat meningkat menjadi 19,3%. Pada tahun 2012 tingkat kehadiran pegawai meningkat menjadi 85,7% dengan demikian tingkat ketidakhadiran pegawai menurun menjadi 14,2% sementara pada data pegawai yang terambat masuk meningkat dari tahun sebelumnya yaitu menjadi 18,3% dan pada data pegawai yang pulang lebih awal juga meningkat menjadi 22,3%. Berbeda halnya pada tahun 2013 tingkat kehadiran pegawai meningkat menjadi 92,5% yang diiringi dengan menurunnya tingkat ketidakhadiran pegawai menjadi 7,5% sementara pegawai yang terlambat masuk meningkat dari tahun sebelumnya namun tidak terlalu tinggi yaitu menjadi sebesar 18,7% dan pegawai yang pulang lebih cepat menurun menjadi 19,5%. Yang terakhir pada tahun 2014 tingkat kehadiran pegawai kembali menurun yaitu menjadi sebesar 71,7% otomatis dengan demikian tingkat ketidakhadirannya meningkat menjadi 28,3% sama halnya dengan pegawai yang terlambat masuk yang meningkat menjadi 19,2% dan pegawai yang pulang lebih awal menjadi 20,1%.

Selain dari data kehadiran di atas, tingkat kinerja pegawai juga dapat dilihat dari SKP (Sasaran Kerja Pegawai). SKP yang dihasilkan pada tahun 2014 menunjukkan bahwa kinerja pegawai belum sepenuhnya optimal. Ada 8 kegiatan tugas tambahan yang tercantum di dalam SKP. Diantaranya pertama pada kegiatan tugas tambahan memproses usulan ijin belajar dan pencantuman gelar dari target 111 hanya 98 yang berhasil dikerjakan itu artinya sebesar 11,7% persentase rata-rata tugas yang tidak selesai dikerjakan. Kedua kegiatan memproses usulan karis karsu dari target sebesar 230 hanya 206 yang berhasil dikerjakan. Itu artinya sebesar 10,4% persentase rata-rata tugas yang tidak selesai dikerjakan. Ketiga kegiatan memproses kenaikan gaji berkala Kab.

Subang, Kab. Bekasi, dan Kota Bekasi dari target yang telah ditetapkan sebesar 190 hanya 172 yang berhasil dikerjakan dan itu artinya sebesar 9% persentase rata-rata tugas yang tidak selesai dikerjakan. Keempat tugas memproses karpeg dari target sebesar 51 hanya 49 yang berhasil dikerjakan dan itu artinya sebesar 4% persentase rata-rata tugas yang tidak selesai dikerjakan. Kelima tugas memproses kenaikan pangkat guru SLB dari target yang telah ditetapkan sebesar 18 hanya 15 yang selesai dikerjakan. Itu artinya sebesar 16.7% persentase rata-rata tugas yang tidak selesai dikerjakan. Keenam tugas memproses penilaian angka kredit Kab. Subang, Kab. Bekasi, dan Kota Bekasi dari target sebesar 3185 yang selesai dikerjakan hanya 2859 itu artinya sebesar 10,2% persentase rata-rata tugas yang tidak selesai dikerjakan. Ketujuh tugas membuat surat pengantar ke BKD dari target sebesar 18 hanya 1 yang tidak selesai dikerjakan dan itu artinya sebesar 6% persentase rata-rata untuk tugas yang tidak selesai dikerjakan. Dan yang terakhir adalah tugas melaporkan hasil pelaksanaan tugas kepada atasan sebagai pertanggungjawaban untuk tugas ini dari target yang telah ditetapkan sebesar 1 dapat diselesaikan semuanya.

Secara teoritis banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya faktor yang berasal dari internal maupun faktor yang berasal dari eksternal. Ada pula faktor umum, fisik, dan non fisik. Berbagai kondisi lingkungan fisik dapat mempengaruhi kondisi kerja pegawai. Selain itu, kondisi fisik juga akan mempengaruhi faktor yang lain seperti fungsi dari faktor lingkungan non fisik. Ali Baba (2015, hlm. 217). Menurut Prawirosentono 2004 dalam Ali Baba (2015, hlm. 217).

Secara khusus penelitian ini mempertanyakan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, dengan melakukan pembatasan variabel yaitu remunerasi, dan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai.

## TINJAUAN PUSTAKA

Pembahasan mengenai keterkaitan antara variabel, perlu dibahas juga secara komprehensif pada setiap konsep yang terkait, dalam hal ini yaitu remunerasi dan kinerja pegawai.

## REMUNERASI

Remunerasi sendiri merupakan imbalan atau yang diberikan oleh perusahaan untuk tenaga kerja sebagai akibat dari prestasi yang telah diberikan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Ali Baba (2015, hlm. 217). Berkaitan dengan remunerasi atau kompensasi, Werther dan Davis 1996 dalam Bambang Sancoko (2010, hlm. 46). mengatakan: "*Compensationis what employees receive in exchange for their contribution to the organization*". (Kompensasi adalah apa yang diterima para pekerja sebagai balasan/ pertukaran dari kontribusi yang diberikannya kepada organisasi).

Kata remunerasi menurut Oxford advance learner's dictionary of current english (AS Hornby) Remuneration adalah Payment atau Reward berarti pembayaran, penghargaan, imbalan yang mana istilah imbalan sering juga dalam bahasa Indonesia digunakan istilah kompensasi. Berbagai buku-buku manajemen sumber daya manusia yang banyak beredar di Indonesia terutama buku yang merupakan terjemahan yang

---

berasal dari Amerika menggunakan istilah kompensasi untuk mengungkapkan hal tersebut. Namun Bangsa Inggris maupun Organisasi Buruh International (International Labour Organization/ILO) menyebutnya dengan istilah Remuneration. Imbalan atau kompensasi ataupun remunerasi mempunyai cakupan yang lebih luas daripada upah atau gaji. Imbalan mencakup semua pengeluaran yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk pekerja dan diterima atau dinikmati oleh pekerja, baik secara langsung, rutin atau tidak langsung Ruky,A.S (2001), untuk memudahkan penulisan selanjutnya penulis akan memakai istilah balas jasa untuk jasa yang diberikan tersebut dengan remunerasi Program remunerasi, merupakan salah satu program reformasi birokrasi yang telah dicanangkan pemerintah melalui pemberian tunjangan tambahan yang diberikan oleh lembaga sesuai dengan kinerja yang telah dilakukan oleh masing-masing pelaku kerja sebagai imbalan atau jasa atas kinerja yang dihasilkan.

Pengertian yang sama disampaikan Handoko (1991) bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Bambang Sancoko (2020, hlm. 46). Sementara menurut Mochammad Surya (2004 hlm. 8) menyebutkan bahwa:

Remunerasi mempunyai pengertian berupa “sesuatu” yang diterima pegawai sebagai imbalan dari kontribusi yang telah diberikannya kepada organisasi tempat bekerja. Remunerasi mempunyai makna lebih luas daripada gaji, karena mencakup semua imbalan, baik yang berbentuk uang maupun barang, baik yang diberikan secara langsung maupun tidak langsung, dan baik yang bersifat rutin maupun tidak rutin, imbalan langsung terdiri dari gaji/upah, tunjangan jabatan, tunjangan khusus, bonus yang dikaitkan atau tidak dikaitkan dengan prestasi dan berbagai jenis bantuan terdiri dari fasilitas, kesehatan, dana pensiun, gaji, cuti, santunan musibah.

Remunerasi merupakan suatu aspek yang penting bagi karyawan maupun rumah sakit. Adapun pengertian remunerasi menurut para ahli dan beberapa literatur adalah sebagai berikut :

- a) Remunerasi adalah pengeluaran biaya oleh Badan Layanan Umum Rumah Sakit, sebagai imbal jasa kepada pegawai yang manfaatnya diterima pegawai dalam bentuk dan jenis komponen-komponen penghargaan dan perlindungan (Kepmenkes No 625/2010).
- b) Menurut Surya (2004) dalam Angliawati (2016) menyebutkan bahwa remunerasi adalah berupa sesuatu yang diterima pegawai sebagai imbalan dari kontribusi yang telah diberikannya kepada organisasi tempat bekerja.
- c) Remunerasi dalam kamus besar bahasa Indonesia kata remunerasi diartikan sebagai pemberian hadiah, penghargaan atas jasa dan sebagainya.
- d) Remunerasi jasa medis adalah besaran nilai jumlah uang yang harus diterima oleh tenaga medis sebagai kompensasi atas kinerja yang dilakukan berkaitan dengan resiko dan tanggung jawab profesi dari pekerjaannya (Sanjani, 2014).
- e) Remunerasi adalah merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan kepada tenaga kerja sebagai akibat dari prestasi yang telah diberikannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Azis, 2013 dalam Isyandi, 2014).

- f) Menurut Milkovich and Newman (2002) dalam Sancoko (2010) “Compensation refers to all forms of financial return and tangible service and benefits employee receive as part an employment relationship”.

Dari ekonom Klasik (Smith, 1776 & Marx, 1867) sistem kompensasi berdasarkan kinerja karyawan dipandang sebagai cara untuk memperbaiki beberapa ketidaksempurnaan dalam tenaga kerja. Dengan memotivasi pegawai menjadi lebih efisien di tempat kerja dan meningkatkan keterikatan dan identifikasi mereka dengan kepentingan perusahaan, skema insentif diharapkan mampu meningkatkan hubungan interpersonal, meningkatkan kepuasan kerja, absensi yang lebih rendah, semuanya harus menghasilkan efek yang berlangsung pada kinerja perusahaan. Alex Bryson (2011, hlm. 6). Pemberian remunerasi diharapkan dapat menjadi mekanisme yang lebih efisien untuk memfokuskan perusahaan pada kebijakan remunerasi yang dirancang secara tepat untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan dan individu. Sutharson Kanapathippillai, et al, (2015, hlm. 3).

Remunerasi diharapkan dapat memberikan dorongan dan motivasi bagi karyawan untuk terus bekerja dengan tekun. Selain memotivasi, remunerasi juga memiliki peran yang sangat penting dalam rangka menciptakan kinerja tinggi. Hal ini karena setiap karyawan memiliki kebutuhan dan harapan yang bervariasi. Ali Baba (2015, hlm. 217). Adanya pemberian remunerasi tersebut bermanfaat bagi instansi maupun pegawai, program pemberian remunerasi ini sendiri merupakan cara yang paling sukses dalam meningkatkan kinerja pegawai karena berhubungan langsung antara kinerja dan imbalan. Risni Fitria, dkk. (2014, hlm. 2).

Fungsi Remunerasi berdasarkan pengertian remunerasi diatas, dapat disimpulkan bahwa remunerasi mempunyai fungsi yang sangat penting dalam proses pengelolaan sumber daya manusia disebuah rumah sakit. Hal ini menunjukkan bahwa remunerasi merupakan alat pengikat perusahaan kepada karyawannya dan menjadi faktor penarik bagi calon karyawan, serta sebagai faktor pendorong seseorang untuk menjadi karyawan. Selain itu remunerasi mempunyai fungsi yang sangat strategis dalam memperlancar jalannya organisasi kedepan.

Artoyo (2011) dalam Ruky (2016) menyatakan fungsi remunerasi adalah :

- a) Penggunaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien  
Penerapan sistem remunerasi di sebuah rumah sakit diharapkan mampu mendorong pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien sesuai dengan standar yang ditentukan oleh rumah sakit.
- b) Mendorong stabilitas dan pertumbuhan kinerja  
Sistem pemberian remunerasi yang baik secara otomatis akan mendorong kinerja karyawan sehingga secara otomatis kinerja rumah sakit akan meningkat secara signifikan.
- c) Terciptanya kerja sama yang serasi dan memberikan kepuasan kepada semua pihak

Tujuan Remunerasi dalam penerapan sistem remunerasi harus memperhatikan tujuan yang mendasar bagi rumah sakit dan karyawan. Oleh karena itu sistem pengelolaannya harus dibuat sebaik mungkin. Hasibuan (2012) menyatakan bahwa

tujuan remunerasi adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, pengaruh serikat buruh dan pengaruh peraturan pemerintah. Pada dasarnya remunerasi seharusnya memberikan kepuasan kepada semua pihak yaitu karyawan, penguasaha, perusahaan, masyarakat dan pemerintah. Menurut Notoadmodjo (2009) tujuan-tujuan yang harus dicapai dalam pemberian remunerasi adalah:

- a) Menghargai prestasi kerja  
Dalam penerapan sistem remunerasi di rumah sakit diharapkan mampu mendorong kinerja karyawan. Semakin baik kinerja karyawan tersebut maka jumlah remunerasi yang didapatkan akan semakin besar.
- b) Menjamin keadilan  
Sistem remunerasi yang baik adalah yang mampu menjamin rasa keadilan dari kedua unsur yaitu rumah sakit dan karyawan. Masing-masing karyawan akan mendapatkan besaran remunerasi sesuai dengan tugas, jabatan, wewenang, fungsi dan prestasi kerjanya. Dapat diartikan bahwa remunerasi yang diberikan sesuai dengan hasil kerja atau prestasi kerja karyawan yang diberikan.
- c) Mempertahankan karyawan  
Penerapan sistem remunerasi yang baik akan mendorong komitmen karyawan untuk lebih loyal kepada rumah sakit
- d) Memperoleh karyawan yang berkualitas  
Pemberian remunerasi yang baik maka akan menarik calon karyawan lebih banyak. Dengan demikian maka seleksi karyawan menjadi lebih kompetitif dan bisa meningkatkan daya saing.
- e) Pengendalian biaya & peningkatan pendapatan
- f) Penerapan system remunerasi yang baik akan berpengaruh pada kinerja karyawan sehingga produktivitas meningkat, pendapatan meningkat dan lebih efektif dan efisien dalam pengendalian keuangan.
- g) Memenuhi peraturan-peraturan  
Perusahaan juga diwajibkan mentaati regulasi pemerintah yang berkaitan dengan karyawan dan kompensasi.

Penerapan Sistem Remunerasi, pada beberapa negara di dunia ini telah menerapkan sistem remunerasi yang telah disesuaikan dengan kondisi dan keadaan masing-masing negara. Berikut kami lampirkan hasil penelitian dari beberapa negara yang telah menerapkan sistem remunerasi antara lain:

- a) Menurut Van Dijk (2013) dalam artikelnya yang berjudul "Impact of remuneration on guideline adherence: Empirical evidence in general practice" menyebutkan bahwa perubahan penerapan sistem remunerasi di Belanda yang awalnya menggunakan pola kapitasi untuk asuransi public sedangkan fee for service untuk asuransi pribadi menjadi kapitasi. Hal ini berpengaruh negatif pada pelaksanaan kepatuhan pedoman dan pengisian data Electronic Medical Record (EMR).
- b) Bertone MP (2016) dalam artikelnya yang berjudul "Investigating the remuneration of health workers in the DR Congo: Implications for the health

workforce and the health system in a fragile setting” menjelaskan bahwa penerapan sistem remunerasi pada layanan public di negara Kongo menggunakan sistem pemberian tunjangan resmi yang besarnya bergantung pada tingkat pendapatan. Hal ini lebih menguntungkan pada instansi yang berada di perkotaan, mempunyai fasilitas yang lengkap dan sistem administrasi yang memadai.

c) Ahmad R (2012) menyampaikan bahwa penerapan sistem remunerasi di Malaysia didasarkan pada besaran Competency Level Assesmen (CLA)

Variabel remunerasi diukur melalui lima indikator yaitu sebagai berikut: (1) pengalaman dan masa kerja, (2) keterampilan, ilmu pengetahuan dan perilaku, (3) jabatan yang disandang, (4) hasil/capaian kinerja, (5) adil. (Peraturan Pemerintah Nomor 61 tahun 2007).

## KINERJA PEGAWAI

Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah ditetapkan bersama.

Kinerja berasal dari kata prestasi kerja (performance). Sebagaimana yang dikemukakan oleh LAN yang dikutip Sedarmayanti (2009:50) bahwa “Performance diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, atau hasil/unjuk kerja/ penampilan kerja.”

Kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu prestasi yang dicapai dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat dalam suatu periode. Peningkatan kinerja tidak dapat terwujud apabila tidak ada pengelolaan atau manajemen yang baik, yang dapat mendorong upaya-upaya institusi untuk meningkatkan kinerja. Untuk lebih jelas lagi, di bawah ini merupakan pengertian kinerja menurut beberapa ahli, antara lain;

Menurut Lijan Poltak Sinabela, dkk (2012, hlm. 136), mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan suatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan. Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler, 2000 hlm. 41). Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunagara, 2004) hlm. 22). Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005 hlm. 50). Mathis dan Jackson (2006 hlm. 65) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai.

---

Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku (Amstrong, 1999 hlm. 15). Pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya.

Malayu Hasibuan (2002:94) mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu." Simamora (2004:339) menyebutkan bahwa "Kinerja (performance) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan." Sedangkan menurut Marihot Tua Efendy (2002 :194) mengatakan bahwa : "Kinerja adalah unjuk kerja yang merupakan hasil kerja dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi."

Berdasarkan pengertian yang telah diuraikan tersebut, dengan tidak mengurangi makna dari kinerja itu sendiri, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai atau ditampilkan oleh karyawan sesuai dengan petunjuk, fungsi dan tugasnya yang didasari pengetahuan, sikap, dan keterampilannya. Adapun tujuan kinerja pegawai menurut Rivai (2009:549) yaitu untuk perbaikan hasil kinerja pegawai, baik secara kualitas ataupun kuantitas, memberikan pengetahuan baru dimana akan membantu pegawai dalam memecahan masalah yang kompleks, dengan serangkaian aktifitas yang terbatas dan teratur, melalui tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi dan memperbaiki hubungan antar personal pegawai dalam aktivitas kerja dalam organisasi. Kemudian kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor (Gibson, et all, 1995:375), antara lain faktor individu, yaitu kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (pengalaman, keluarga, dst), dan demografis (umur, asal usul, dll), faktor organisasi, adalah sumber daya, kepemimpinan, imbalan (kompensasi), struktur organisasi, dan diskripsi pekerjaan (job description) dan faktor psikologis, ialah persepsi, sikap, kepribadian, pola belajar, dan motivasi.

Kinerja pegawai adalah tingkat hasil yang dicapai karyawan pada fungsi dan tugas tertentu sesuai dengan persyaratan kerja. Menurut Boudreau dan Milkovich (1997), kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi tiga dimensi, yaitu 1) Kemampuan (Ability) adalah kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan keseluruhan seorang individu pada dasarnya tersusun dari dua perangkat faktor yaitu Kemampuan fisik yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan, yaitu berupa faktor kekuatan dinamis, kekuatan tubuh, kekuatan statik, keluwesan dinamis, koordinasi tubuh, keseimbangan dan stamina. Kemampuan mental/intelektual, yaitu kemampuan yang diperlukan untuk kegiatan intelektual seperti kecerdasan numeric, pemahaman verbal, kecepatan perceptual, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi ruang dan ingatan

2) Motivasi (Motivation) adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat apa yang tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. 3) Peluang (Opportunity) Peluang yang dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan, karena adanya halangan yang akan menjadi rintangan dalam bekerja, meliputi dukungan lingkungan kerja, dukungan peralatan kerja, ketersediaan bahan dan suplai yang memadai, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang membantu, aturan dan prosedur yang mendukung, cukup informasi untuk mengambil keputusan dan waktu kerja yang memadai untuk bekerja dengan baik. Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa kinerja merupakan rangkaian yang kritis antara strategi dan hasil organisasi, banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu karyawan yaitu kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi. Kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan atau pegawai (Wirawan, 2009), masing-masing faktor tersebut dijelaskan sebagai berikut: a) Faktor Internal Pegawai. Faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja, b) Faktor-Faktor Lingkungan Internal Organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya pegawai. Sebaliknya, jika sistem kompensasi dan iklim kerja organisasi buruk, kinerja karyawan akan menurun. Faktor internal organisasi lainnya misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan. c) Faktor Lingkungan Eksternal Organisasi. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan.

Menurut Tyson and Jackson (2000) meningkatkan kinerja merupakan konsep sederhana tetapi penting. Konsep tersebut didasarkan pada ide bahwa sebuah tim akan meningkat dengan cepat dan terus-menerus dengan cara meninjau keberhasilan dan kegagalannya. Tyson dan Jackson mengatakan ada 4 (empat) tahap dalam rencana kerja meningkatkan kinerja, yaitu: a) Tahap 1, memulai tugas-tugas yang telah dikerjakan oleh kelompok dan membiarkan tim mengidentifikasi faktor-faktor signifikan yang telah memberikan kontribusi terhadap keberhasilan dan tugas-tugas yang merintangi keberhasilan. b) Tahap 2, dari faktor-faktor keberhasilan dan kegagalan pilihlah yang praktis dan buang yang tidak mempunyai nilai. c) Tahap 3, kelompok kemudian harus menyetujui bagaimana membuat faktor-faktor tersebut dengan tepat dan menyingkirkan yang lain. d) Tahap 4, analisis tersebut tidak hanya dilakukan pada tingkat kelompok, tetapi juga pada tingkat individual. Sedangkan Wirjana (2007) menyatakan kinerja pada

umumnya terdiri dari kinerja pada tingkat organisasi dan pada tingkat individu. Pada tingkat organisasi, kinerja yang kurang berkualitas merupakan akibat atau hasil dari kepemimpinan yang kurang berkualitas, manajemen yang kurang profesional, atau sistem kerja yang tidak baik. Untuk mencapai peningkatan kinerja yang berkualitas dan mengatasi masalah yang ditemui dalam upaya meningkatkan kinerja. Schaffer dalam Wirjana (2007) memberikan beberapa strategi: a) Seleksi tujuan mengatasi masalah yang paling urgen lebih dahulu, mengoreksi biaya yang terlalu tinggi, spesifikasi kualitas yang rendah, target kerja yang tidak tercapai, memastikan masalah-masalah tersebut diatasi dengan tuntas. b) Spesifikasi hasil yang diharapkan: sasaran harus SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound). c) Komunikasi yang jelas. d) Alokasi tanggungjawab, organisasi perlu membagi atau mengalokasikan tanggung jawab untuk mencapai tujuan setiap karyawan, e) Luas proses, sukses dalam mencapai tujuan dapat digunakan untuk mengulangi proses dengan tujuan yang baru atau perluasan tujuan yang terdahulu. Pada tingkat individu strategi yang dipaparkan untuk meningkatkan kinerja pada tingkat organisasi dapat digunakan dan diadaptasi untuk meningkatkan kinerja pada tingkat individu, sebagai berikut: a) Seleksi tujuan, menentukan area prioritas bagi tindakan. b) Spesifikasi hasil, menentukan target dan standar. c) Penetapan ukuran kerja, menentukan dasar bagi kemajuan yang mengarah pada tercapainya tujuan dapat dipantau, d) Pemantauan, mengkaji kemajuan dan menganalisis umpan balik untuk memastikan target dan standar tercapai, e) Luas proses, mengulangi proses dengan tujuan lain sesuai prioritas.

Aspek-Aspek Kinerja Pegawai dapat ditinjau dari ukuran hasil dari kinerja memainkan peranan kunci dalam memantau apakah tujuan jangka panjang, menengah dan pendek organisasi sesuai dengan aspirasi yang diinginkan. Berdasarkan informasi yang dihasilkan dari indikator kinerja, maka manajer akan dapat melihat parameter tersebut kepada atasan maupun bawahan mereka, guna mengambil tindakan atau keputusan yang dirasakan perlu.

Pengukuran variabel kinerja pegawai dalam penelitian ini memuat delapan indikator, diantaranya: (1) kuantitas kerja, (2) kualitas kerja, (3) pengetahuan atas pekerjaan, (4) kreativitas, (5) kerjasama, (6) kesadaran diri, (7) inisiatif, (8) kualitas pribadi.

## **PENGARUH REMUNERASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI**

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, salah satunya yaitu dengan pemberian remunerasi. Disadari atau tidak remunerasi menjadi hal penting yang tidak bisa dibiarkan begitu saja karena secara langsung hal ini dapat memberikan dampak yang positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Menurut Mochammad Surya (2004 hlm. 8) menyebutkan bahwa: Remunerasi mempunyai pengertian berupa “sesuatu” yang diterima pegawai sebagai imbalan dari kontribusi yang telah diberikannya kepada organisasi tempat bekerja. Remunerasi mempunyai makna lebih luas daripada gaji, karena mencakup semua imbalan, baik yang berbentuk uang maupun barang, baik yang diberikan secara langsung maupun tidak langsung, dan baik yang bersifat rutin maupun tidak rutin, imbalan langsung terdiri dari gaji/upah, tunjangan

---

jabatan, tunjangan khusus, bonus yang dikaitkan atau tidak dikaitkan dengan prestasi dan berbagai jenis bantuan terdiri dari fasilitas, kesehatan, dana pensiun, gaji, cuti, santunan musibah. Remunerasi diharapkan dapat memberikan dorongan dan motivasi bagi karyawan untuk terus bekerja dengan tekun. Selain memotivasi, remunerasi juga memiliki peran yang sangat penting dalam rangka menciptakan kinerja tinggi. Hal ini karena setiap karyawan memiliki kebutuhan dan harapan yang bervariasi. Ali Baba (2015, hlm. 217). Maka dari itu, implementasi remunerasi harus dijalankan dengan sebaik-baiknya agar dapat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik lagi sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal.

Maksud dan tujuan pemberian remunerasi yaitu untuk memotivasi pegawai agar bekerja lebih baik lagi. Hal ini dipertegas dengan pendapat yang dikemukakan oleh Mochamad Surya (2004 hlm. 8) tujuan remunerasi terdiri dari: (1) Alat untuk mewujudkan visi dan misi organisasi dengan tujuan untuk menarik karyawan yang cakap dan berpengalaman. (2) Mempertahankan karyawan yang berkualitas. (3) Memotivasi karyawan untuk bekerja dengan efektif. (4) Memotivasi terbentuknya perilaku yang positif. (5) Alat untuk mengendalikan pengeluaran.

Berdasarkan pada tinjauan pustaka yang sudah dibahas maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 1**  
*Theoretical Framework*

Hipotesis : Terdapat pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai.

## METODOLOGI

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif. Teknik pengumpulan data yang dilakukan yaitu dengan pengumpulan angket dengan model *rating scale*. Responden pada penelitian ini adalah pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat Bagian Umum dan Kepegawaian yang berjumlah 50 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi sederhana dan korelasi *product moment*.

Instrumen pengumpulan data berupa angket tersebut terdiri dari 2 bagian yaitu angket untuk mengukur remunerasi yang terdiri dari 5 indikator, diantaranya (1) pengalaman dan masa kerja, (2) keterampilan, ilmu pengetahuan dan perilaku, (3) jabatan yang disandang, (4) hasil/capaian kinerja, (5) asas keadilan. Serta angket untuk mengukur kinerja pegawai yang terdiri dari 8 indikator, diantaranya (1) kuantitas kerja, (2) kualitas kerja, (3) pengetahuan atas pekerjaan, (4) kreativitas, (5) kerjasama, (6) kesadaran diri, (7) inisiatif, (8) kualitas pribadi.

Berdasarkan pendahuluan tinjauan pustaka pada penelitian ini, bertujuan untuk mengetahui pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya berdasarkan

pendahuluan dan tinjauan pustaka dapat dikembangkan menjadi sebuah hipotesis penelitian yaitu terdapat pengaruh implementasi remunerasi terhadap kinerja pegawai, yang kemudian akan diuji dengan menggunakan pendekatan statistik inferensial dengan formula statistik yaitu regresi sederhana.

## HASIL PENELITIAN

### Implementasi Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengumpulan dan pengolahan data dari jawaban angket responden. Gambaran persepsi responden mengenai remunerasi berada pada katagori Baik, hal ini mengindikasikan bahwa pengimplementasian sistem remunerasi di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat sudah dijalankan dengan baik. Selanjutnya mengenai gambaran persepsi kinerja pegawai berada pada kategori Baik pula, hal ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat sudah baik karena sejalan dengan pemberian remunerasi yang sudah dijalankan dengan baik pula.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi sederhana dengan uji F. Kriteria pengujian hipotesis yaitu jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

Hasil pengolahan data statistik didapatkan persamaan regresi  $\hat{y} = 57,629 + 416(X)$ , persamaan tersebut mengandung makna keduanya berjalan searah artinya jika remunerasi ditingkatkan, maka kinerja pegawai akan meningkat. Nilai  $F_{hitung}$  sebesar 5,0234 sedangkan nilai  $F_{tabel}$  atau  $F(1-0,95;db1,db2)$  pada uji hipotesis adalah nilai atau titik kritis pada  $db1 = 1$ ,  $db2 = 2 = n-2$  dan  $\alpha = 0,05$ , yaitu  $F(0,05;1;48) = 4,0426$ , dapat dilihat bahwa nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $5,0234 > 4,0426$ ) maka Hipotesis diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis terdapat pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai terbukti.

Besarnya hubungan antara variabel remunerasi dengan kinerja pegawai dapat dihitung dengan menggunakan korelasi *product moment* hasilnya sebesar 0,3077, besaran koefisien korelasi tersebut berada pada kategori hubungan yang rendah, dapat disimpulkan bahwa remunerasi memiliki hubungan yang kurang kuat atau rendah dengan kinerja pegawai. Koefisien determinasi variabel remunerasi terhadap kinerja pegawai yang diperoleh yaitu sebesar 9,46%, dan sisanya sebesar 90,54% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Dengan demikian kontribusi remunerasi kurang kuat terhadap kinerja pegawai.

## KESIMPULAN

Remunerasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan demikian setiap peningkatan remunerasi maka kinerja pegawai juga akan meningkat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa remunerasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Namun korelasinya kurang kuat antara remunerasi dengan kinerja pegawai, artinya remunerasi berfungsi sebagai variabel prediktor yang cukup berarti bagi kinerja pegawai. Hal ini menjadi perhatian bagi pihak instansi yang terkait untuk tetap menjalankan remunerasi secara baik sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku di sana serta memperhatikan kinerja setiap pegawai.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Angliawati, R. Y. (2016). Peran remunerasi terhadap kualitas pelayanan publik: Theoretical review. *Jurnal Ecodemica: Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Bisnis*, 4(2), 203-213.
- Azis, A. (2013). Pengaruh Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tuban. *Publika*, 1(2).
- Baba, Ali. (2015). *Effect Of Remuneration And Achievement Motivation To Be Sar Center Employee Performance Industries Results Plantation Makassar*. *Journal of Economics and Sustainable Development*. Vol. 6. No. 5. 217-224.
- Bryson, Alex. (2011). *Paying for Performance. Incentive Pay Schemes and Employees' Financial Participation*. 1-126.
- Dessler, Gary. (2000). *Human Resources Management 8<sup>th</sup> edition*, Pearson Education asia.
- Fitria, Risni. (2014). *Pengaruh Remunerasi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Pengadilan Tinggi Agama Samarinda*. Vol. 2. No. 3. 1691-1704.
- Gibson, K. M., Jakobs, C., Ogier, H., Hagenfeldt, L., Eeg-Olofsson, K. E., Eeg-Olofsson, O., ... & Lehnert, W. (1995). Vigabatrin therapy in six patients with succinic semialdehyde dehydrogenase deficiency. *Journal of inherited metabolic disease*, 18(2), 143-146.
- Hasibuan, M. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Cetakan keenam. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Isyandi, H. B.,. PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN REMUNERASI TERHADAP MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA PARAMEDIS DI RUMAH SAKIT UMUM PURI HUSADA TEMBILAHAN KABUPATEN INDRAGIRI HILIR Reflita1.
- Kanapathipillai, Sutharson et al. (2015). *Remuneration committee effectiveness and narrative remuneration disclosure*. *Pacific-Basin Finance Journal*. No 19. 1-19.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Marihot Tua Efendi Hariandja, H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Mathis, L. R. Dan J. H. Jackson. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
-

- Milkovich, G., & Newman, J. M. (2002). Pay for performance plans. *Compensation* (, 307-351.
- Rivai, V. (2009). *Islamic human capital: dari teori ke praktik manajemen sumber daya Islami*. Rajawali Press.
- Sancoko, Bambang. (2010). *Pengaruh Remunerasi terhadap Kualitas Pelayanan Publik*. Vol 17 No. 1. 43-51.
- Sanjani, M. T. (2014). Financial Frictions in Data: Evidence and Impact (No. 14-238). International Monetary Fund.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: stie ykpn, 200.
- Surya, Muhamad. (2004). *Guru dan Pendidikan*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Sinabela, Lijan Poltak (2012). *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.