

# MODEL ALTERNATIF SISTEM KESEJAHTERAAN PEGAWAI: PROSPEK IMPLEMENTASINYA DI INDONESIA

## Bagian 2 – Seri Sistem Kesejahteraan Aparatur

Disarikan dari hasil penelitian Tim KMKPOA-PPK2A I LAN tentang Kajian Sistem Kesejahteraan  
Aparatur tahun 2012

Oleh: Riyadi

Peneliti Madya

Kepala Bidang KMKPOA PPK2A I LAN

### Abstract

*Weaknesses in the payroll system that the principles of justice in this system, institutionally tend not running . Governments are required to firmly establish the same civil service salary structure , both for the central and regional levels . Of course this formula needs to be formulated in such a way that opportunities for gaps that are too high can be avoided . Salary structure models offered by Research Team PPK2A I LAN is based on a model of the structure of the model with the merit system Composite Scale . Merit system geared to the principle that the salary system should have values objectivity based on work performance and the performance by considering the competence of the employees so that they feel valued in proportion . Meanwhile , Combined Scale , because in this case the team still considers that the two components are fixed and not fixed , it is still necessary in the model calculations in the PNS . The persistence of the benefit system in addition to the determination of salary based on grade or rank / class of employees . In addition , the models offered , the team seeks to design it with a combination of salary determination in the bureaucratic system of government with the establishment of Provincial Minimum Wage ( UMP ) , which is converted to the National Minimum Wage ( UMN ) as a result of the average minimum wage . Efforts to adopt UMP value in the payroll system is intended to Value Private payroll in environments with in the government there is a " sameness " , although the similarities are not as a whole . Mix reason is also because Team considers that the system of wage / salary for civil servants with private systems should be in the same setting . It means that the policy is not a separate and partial , but must constitute a form of comprehensive systems and complement each other in the same policy .*

**Keywords:** salary structure, merit system, Composite Scale, values objectivity, work performance

### A. ANALISIS KEBIJAKAN SISTEM GAJI PERSPEKTIF PUSAT DAN DAERAH

Kelemahan dalam sistem penggajian PNS yang terjadi di tingkat Pusat, pada umumnya disebabkan karena adanya "kelonggaran" bagi instansi tertentu untuk dapat memberikan insentif, sementara, bagi instansi lainnya cenderung diperketat atau tidak ada kebijakan yang dapat mendukungnya untuk pemberian insentif. Artinya, bahwa dalam konteks ini azas keadilan dalam sistem

penggajian, secara institusional juga cenderung tidak berjalan.

Begitu pula halnya dengan masalah kebijakan sistem penggajian bagi PNS di Daerah. Bagi PNSD, secara resmi mereka mendapatkan Tunjangan Daerah yang bersumber dari APBD. Besaran tunjangan daerah ini sangat tergantung kepada kemampuan keuangan daerah itu sendiri. Namun secara empiris, tidak jarang bahwa tunjangan daerah yang mereka terima bisa lebih besar dari gaji yang diterima secara umum.

Apabila dibandingkan dengan PNS pusat pada umumnya, tentu kebijakan yang memberikan kelonggaran kepada daerah tersebut dapat menimbulkan perbedaan penghasilan yang cukup besar di antara keduanya. Hal ini akan menjadi masalah ketika terdapat PNS Pusat yang ditempatkan di Daerah. Secara logika sederhana, tentu pendapatan (Gaji) PNSD akan lebih besar dibandingkan dengan PNS Pusat yang ada di Daerah. Hal ini tentu pula akan memengaruhi terhadap Tingkat kesejahteraan PNS Pusat yang ada di Daerah, karena pada dasarnya mereka akan berada dalam suatu kondisi di mana tingkat daya belinya menjadi lebih kecil.

Kondisi ini terjadi karena, secara umum, PNSD diberikan gaji yang bersumber dari APBN melalui DAU, dan pada sisi lain, mereka mendapatkan tunjangan dari pemerintah daerahnya yang bersumber dari APBD. Sehingga, secara ekonomis tentu kemampuan daya beli PNS daerah tersebut akan lebih tinggi dibandingkan dengan PNS Pusat yang ada di daerah yang sama.

Selain akan menimbulkan kesenjangan antara PNS Pusat dan Daerah, kebijakan dimaksud, juga sangat membuka peluang untuk terjadinya kesenjangan pendapatan antara satu daerah dengan daerah lainnya. Kemampuan daerah tentu tidak sama. Oleh karena itu, kebijakan yang terkait dengan sistem tunjangan yang diserahkan sepenuhnya kepada daerah masing-masing akan membuka peluang untuk terjadinya kesenjangan antar daerah tersebut.

Memperhatikan uraian dan gambaran kondisi seperti di atas, maka hendaknya pemerintah lebih mempertimbangkan kembali mengenai kebijakan-kebijakan yang terkait dengan sistem kesejahteraan ini. Hendaknya,

dalam konteks ini, Pemerintah harus menetapkan secara tegas struktur gaji PNS yang sama, baik untuk tingkat Pusat maupun Daerah. Tentu formula ini perlu dirumuskan sedemikian rupa agar peluang untuk terjadinya kesenjangan yang terlalu tinggi dapat dihindari.

## B. STRUKTUR KESEJAHTERAAN Asuransi Kesehatan

Jaminan kesehatan yang diberikan oleh pemerintah sebagai pemberi kerja kepada PNS diselenggarakan oleh PT. Askes. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, hanya sekitar 69% baik PNS sendiri maupun anggota keluarganya yang memanfaatkan layanan tersebut, sedangkan 31% lainnya belum pernah menggunakannya.

Berbagai alasan yang dikemukakan oleh PNS tersebut berkenaan dengan keengganan mereka memanfaatkan layanan tersebut, diantaranya adalah karena adanya tunjangan kesehatan dari unit internal di instansi. Dengan adanya jaminan dari instansinya, mereka tidak harus bersusah payah mengantri untuk memperoleh layanan dari Askes.

Selain itu, masih adanya *image negatif* apabila berobat dengan menggunakan fasilitas askes, baik PNS maupun anggota keluarganya masih beranggapan bahwa layanan yang diberikan bagi pengguna Askes *tidak* memuaskan. Mereka harus sabar mengantri untuk memperoleh layanan, prosedur yang diberikan berbelit dan dalam hal mendapatkan obat-obatan yang dibutuhkan pun masih sulit.

Berkaitan dengan jenis-jenis fasilitas yang diberikan oleh PT. Askes, kecuali tindakan medis sederhana dan pelayanan obat-obatan yang sesuai DPHO yang penggunaannya telah di atas 70%, jenis-jenis pelayanan lainnya

tidak kurang dari 55% digunakan oleh para PNS maupun anggota keluarganya. Hal ini tentu saja mengandung makna ganda. *Pertama* PNS maupun anggota keluarganya tidak memiliki penyakit serius yang mengharuskan penanganan yang lebih kompleks, atau *kedua* karena adanya *image negatif* dari layanan yang diberikan kepada para peserta Askes ini.

**Tabel 1**  
**Persepsi Responden Tentang Askes**

NO.	UNSUR PERSEPSI	NILAI PERSEPSI	
		Pernah	Belum Pernah
1.	Penggunaan Askes	68.51	30.41
2.	Kemudahan Prosedur	58.96	41.04
3.	Kualitas Layanan RS	Diskriminatif	Tidak Diskriminatif
		50.36	50.47
4.	Persepsi Kepuasan Mutu Layanan Medis	Puas	Tidak Puas
		38.56	61.44

*Sumber: Diolah dari hasil penelitian PKP2A I LAN tentang Sistem Kesejahteraan Aparatur, tahun 2012*

Apabila ditelaah lebih lanjut, belum optimalnya layanan Askes terhadap PNS ini, dapat disebabkan oleh dua hal pokok, yaitu:

- Karena sistem layanan yang masih rigid, berbelit dengan mekanisme dan prosedur yang rumit;
- Karena Nilai Premi yang dibayarkan terlalu kecil.

Kedua hal di atas tampaknya cukup memberikan kontribusi yang kuat terhadap sistem layanan PT. Askes, dan karenanya perbaikan untuk mengatasi hal tersebut harus terus diupayakan seiring dengan perkembangan dan tuntutan kebutuhan akan layanan kesehatan yang meningkat. Beberapa perbaikan memang sudah dilakukan

oleh PT. Askes, misalnya: untuk mempermudah layanan, mereka sudah membangun kerjasama dengan pihak penyedia layanan, seperti Rumah Sakit atau Klinik-klinik pengobatan, dengan cara menempatkan petugasnya di tempat-tempat layanan tersebut.

Di sisi lain, layanan dalam sistem kesehatan sendiri yang diberikan oleh penyedia layanannya, seringkali juga kurang optimal. Misalnya: sistem rujukan yang cenderung masih dianggap rumit dan tidak efektif. Keadaan ini pula yang pada akhirnya turut memengaruhi terhadap kualitas layanan Askes. Petugas kesehatan dan pelayan medis cenderung masih membedakan layanannya kepada pasien yang ditanggung oleh PT. Askes dengan yang langsung menanggung beban biaya sendiri. Padahal secara teknis, hal ini bukan "kesalahan"

dari pihak PT. Askes, melainkan karena perilaku atau sikap mental para petugas layanan medis yang belum professional.

Namun demikian, terlepas dari siapa yang menjadi sumber kurang optimalnya layanan jaminan kesehatan bagi PNS, yang perlu diperhatikan adalah bahwa peningkatan kualitas layanan harus terus diupayakan. Kedua unsur pemberi layanan, baik dari PT. Askes sendiri maupun para petugas layanan medis di tempat-tempat pengobatan perlu diperbaiki, baik yang menyangkut sistem, mekanisme, dan prosedurnya maupun perilakunya.

#### **Tabungan Perumahan (Taperum)**

Program kesejahteraan PNS lainnya yaitu Bapertarum. Berdasarkan penelitian yang dilakukan ditemukan bahwa sebanyak 83% dari PNS yang menjadi responden penelitian belum

memanfaatkan program Taperum ini, baik dalam bentuk bantuan uang muka, bantuan biaya membangun maupun biaya renovasi rumah. Hal ini terjadi antara lain karena minimnya sosialisasi yang dilakukan oleh Bapertarum sebagai penyedia layanan ini. Bahkan sebagian besar, informasi mengenai program Bapertarum ini lebih banyak diperoleh dari instansinya masing-masing, meskipun secara substansi tentunya tidak optimal.

Hal-hal yang tampaknya masih perlu diperbaiki dalam konteks Bapertarum ini, pada dasarnya tidak jauh berbeda dengan tuntutan terhadap jaminan kesejahteraan lainnya, yaitu menyangkut masalah mekanisme, prosedur, dan administrasi yang rumit. Berkenaan dengan nilai bantuan yang dapat diterima yang sangat kecil, juga menyebabkan banyaknya PNS yang belum mau memanfaatkan fasilitas ini. Mereka memandang bahwa tidak seimbang antara bantuan yang akan diterima dengan proses pengurusannya.

Di sisi lain, nilai tabungan yang dipotong dari gaji PNS ini, juga dipandang masih terlalu kecil. Apabila fasilitas ini memang diarahkan untuk memberikan fasilitas perumahan kepada PNS, maka sebaiknya program ini ditata kembali secara lebih transparan dan profesional. Fasilitas ini hendaknya harus bisa memberikan jaminan kelayakan atas kondisi perumahan yang akan diberikan kepada setiap PNS. Peningkatan jumlah potongan, mungkin tidak akan terlalu memberatkan apabila jaminan itu benar-benar dapat diperoleh oleh setiap PNS.

Besaran nilai potongan tentu akan berkorelasi positif dengan besaran jaminan yang diberikan. Akan tetapi hal ini tidak bisa dibiarkan, melainkan harus terus diperbaiki. Kalau perlu, Bapertarum ini dapat menjadi badan

usaha yang khusus menjamin dan mengelola fasilitas perumahan bagi para PNS, sehingga perlu lebih profesional dalam pengelolaannya.

Selama ini, nilai potongan untuk fasilitas Bapertarum ini memang masih sangat kecil, sebagaimana dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 2**  
**Persentase Dana yang Dipotong dari Gaji per Bulan**

No.	Gol	Jumlah Potongan	Gaji Terendah	Persentase (%)
1.	I	Rp 3.000,00	Rp 1.260.000,00	0,24
2.	II	Rp 5.000,00	Rp 1.624.700,00	0,31
3.	III	Rp 7.000,00	Rp 2.064.100,00	0,34
4.	IV	Rp 10.000,00	Rp 2.436.100,00	0,41

*Sumber: Keputusan Presiden Nomor 14 Tahun 1993 dan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2012, diolah tahun 2012.*

Selanjutnya, dinyatakan dalam Keputusan Presiden Nomor 14 Tahun 1993 sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Presiden Nomor 46 Tahun 1994, bahwa PNS yang berhak mendapatkan fasilitas Taperum adalah PNS yang belum memiliki rumah dan yang telah mempunyai masa kerja sekurang-kurangnya lima tahun untuk golongan I, golongan II dan golongan III.

Iuran PNS untuk tabungan perumahan itu memang kecil, akan tetapi apabila diakumulasi, nilai uang yang dipotong dari gaji PNS tersebut sangatlah besar. Sampai tahun 2011 dana Bapertarum tercatat sekitar Rp 6,4 Triliun dan hanya sekitar Rp 2,1 Triliun atau 33% yang dikelola oleh Bapertarum, sedangkan selebihnya dikelola oleh Kementerian Keuangan sekitar Rp 4,3 Triliun (Tribunnews.com, 10 Oktobr 2011). Tidak ada penjelasan yang tegas,

untuk apa Kementerian Keuangan mengelola dana Bapertarum tersebut. Apabila dana tersebut dapat dikelola dengan transparan, profesional, dan ekonomis tentu kesejahteraan PNS ini dapat lebih ditingkatkan lagi dari hanya sekedar bantuan uang muka sebesar Rp 15 Juta yang notabene sifatnya adalah pinjaman yang menjadi Hutang PNS yang bersangkutan.

Oleh karena itulah, maka untuk pengelolaan dana Bapertarum ini, tampaknya perlu dijelaskan lebih lanjut pemanfaatan dan pengelolaannya, agar dana yang ada benar-benar dapat menjadi *feedback* kepada PNS untuk memperoleh hak-haknya atas apa yang telah dipotong dari penghasilannya. Kelembagaan Bapertarum itu sendiri perlu ditegaskan statutenya, dan semestinya dapat dijadikan sebagai lembaga pengelola keuangan yang jelas dan tegas dengan sumber dana dari PNS.

### Program Cuti

Kebijakan pemberian cuti merupakan hak bagi PNS yang diberikan oleh pemerintah. Secara konseptual, cuti diberikan untuk tujuan refreshing/penyegaran kepada para pegawai agar motivasi kerja dan produktivitas PNS terpelihara. Pada lingkungan swasta yang sudah mapan, atau bagi para pegawai BUMN, cuti merupakan suatu hal yang sangat penting dan cenderung dimanfaatkan secara optimal. Namun hal sangat berbeda dengan para PNS di lingkungan instansi pemerintah pada umumnya. Apabila tidak ada hal yang sangat penting sekali, cenderung cuti ini jarang sekali dimanfaatkan.

Dari hasil penelitian, ternyata hanya sekitar 44% responden saja yang cenderung selalu memanfaatkan cuti ini. Sedangkan sebagian besar lainnya jarang memanfaatkan cuti. Ketika digali lebih

lanjut, ternyata terdapat beberapa alasan yang menyebabkan jarang PNS memanfaatkan fasilitas cuti ini, yaitu:

1. Karena cuti bagi sebagian besar responden dipandang sebagai salah satu aktivitas yang dapat menghabiskan uang. Fenomena ini disebabkan karena memang cuti dalam lingkungan birokrasi pemerintahan tidak diiringi dengan tunjangan, sehingga apabila akan merencanakan cuti, PNS cenderung menyisihkannya dari pendapatan yang diterimanya;
2. Bagi sebagian PNS ternyata cuti ini justru dipandang tidak terlalu penting, karena beban pekerjaan sehari-hari dianggapnya tidak terlalu memberatkannya, sehingga merasa tidak memerlukan "*refreshing*". Bahkan justru suasana kantor dijadikannya sebagai sarana untuk penyegaran;
3. Sebagian yang lain beralasan karena dalam kesehariannya, mereka justru "terlalu" sering ijin, sehingga ada rasa "malu" bila mengambil cuti.

Alasan ini memang sangat umum, artinya bahwa masalah cuti bagi sebagian PNS justru dianggapnya tidak memberikan manfaat yang lebih baik. Namun demikian, bagi PNS yang memanfaatkan cuti, pada umumnya digunakan untuk keperluan-keperluan yang berkaitan dengan urusan keluarga, seperti berlibur atau untuk beribadah.

Terkait kebijakan cuti yang dikeluarkan oleh pemerintah, banyak responden yang berharap agar kebijakan cuti yang dikeluarkan pemerintah itu disertai dengan pemberian uang cuti bagi PNS sebagaimana berlaku di beberapa instansi swasta/BUMN, begitu pula apabila hak cuti tidak diambil dapat diganti dengan pemberian uang.

### Program Pensiun dan Tabungan Hari Tua

Kesejahteraan pegawai, khususnya yang ada di lingkungan pemerintahan, merupakan program yang dimulai dari sejak menjadi CPNS hingga Pensiun. Karena itulah, maka setiap ada perkembangan dalam sistem kesejahteraan ini, para pensiunan pun turut mengalami perkembangan atau perubahan. Memang wajar ketika setelah pensiun mereka tetap diperhatikan, sebagai salah satu bentuk penghargaan selama ini. Mengingat, hampir separuh dari hidupnya, mereka telah mengabdikan dirinya kepada Negara, dan karenanya pula maka Negara memberikan penghargaan pada saat mereka kembali kepada keluarga seutuhnya untuk menikmati masa tua.

Namun terlepas dari perhatian yang telah diberikan oleh pemerintah, hampir sebagian besar para pensiunan ini justru "kurang" bisa menikmati hari tuanya. Permasalahannya adalah karena setelah berhenti menjadi PNS dengan segala bentuk kewajiban tugas dan tanggung jawabnya, justeru mereka tetap terlibat dalam suatu proses "kerja Keras" demi untuk memenuhi kebutuhan hidup setelah berhenti dari PNS. Hal ini terjadi karena apa yang diperolehnya hasil pensiun, jauh dari memadai untuk bisa memenuhi kebutuhan hidupnya. Keadaan ini akan sangat "berat" lagi apabila justeru di hari tuanya tersebut, mereka memiliki penyakit yang memerlukan pengobatan rutin dengan biaya yang tidak sedikit.

Kondisi para pensiunan memang tidak sama. Ada juga dari mereka yang benar-benar dapat menikmati hari tuanya dengan tenang tanpa harus bekerja keras lagi hanya untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Banyak factor yang menjadi penyebabnya, antara lain karena:

- Mereka memiliki dua sumber penghasilan, dimana suami isteri masing-masing mendapatkan penghasilan dari pensiunan;
- Mereka memiliki anak-anak yang sudah berhasil, sehingga justeru mereka seringkali mendapatkan "bantuan" dari anak-anaknya;
- Mereka memiliki usaha yang dijalankan oleh keluarganya; dan
- Beberapa dari mereka, memiliki tabungan atau deposito yang relative mampu mencukupi kebutuhan hidupnya.

Memperhatikan uraian di atas tampak bahwa meskipun para pensiunan ini banyak yang menyatakan mampu mencukupi kehidupannya, pada dasarnya lebih disebabkan karena adanya sumber lain yang mereka peroleh, sebagaimana dikemukakan oleh 56% responden dalam kajian ini.

Namun secara umum, meereka tetap menyatakan bahwa apabila hanya mengandalkan penghasilan dari pensiunan, tentu hal itu sangat berat. Ini berarti bahwa memang, penghasilan yang diperoleh para pensiunan ini dianggap masih jauh dari mencukupi.

Sebagai gambaran, besarnya gaji para pensiunan menurut golongan pangkatnya adalah sebagai berikut:

**Tabel 3**  
**Jumlah Penerimaan Pensiunan Berdasarkan Golongan**

No.	Golongan	Terbesar
1.	Golongan I	Rp 1.592.100,00
2.	Golongan II	Rp 2.242.200,00
3.	Golongan III	Rp 2.806.800,00
4.	Golongan IV	Rp 3.452.800,00

Sumber: Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2012

Selain program pensiun, pemerintah juga menetapkan adanya

program Tabungan Hari Tua (THT). Dana ini diberikan kepada PNS seiring dengan masuknya mereka pada masa pensiun. Sama halnya seperti dana pensiun, program Tabungan Hari Tua (THT) pun dikelola oleh PT. Taspen. Program asuransi ini terdiri dari asuransi *dwiguna* yang dikaitkan dengan usia pensiun ditambah dengan asuransi kematian. Manfaat dari program yang diberikan pada saat memasuki usia pensiun ini bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan PNS dan keluarganya.

Dana pensiun maupun THT yang mereka terima pada akhir masa baktinya, juga dipandang kurang memadai. Sebenarnya apa yang menjadi penyebab sehingga hasil dari pensiunan ini kurang mencukupi? Jawabnya tentu sangat tegas, bahwa gaji pensiunan yang diterimanya sangat kecil. Kemudian, apa yang menyebabkan kecilnya gaji pensiunan ini? Untuk jawaban ini tentu sangat banyak dan bervariasi.

Kecilnya nilai yang diterima tersebut, disebabkan oleh beberapa factor yang sebenarnya saling terkait, antara lain seperti:

- a. Kecilnya nilai iuran yang dibayarkan oleh PNS, yaitu hanya 3,35% dari gaji pokok setelah ditambah dengan tunjangan isteri dan anak;
- b. Inkonsistensi pemerintah yang tetap menggunakan Sistem **pay as you go**, dimana dalam sistem ini, iuran hanya ditanggung oleh PNS sendiri. Hal ini tidak sesuai dengan **Undang-undang No. 43/1999** tentang Pokok-pokok Kepegawaian dan **Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 25 Tahun 1981** tentang Asuransi Sosial PNS, di mana telah ditegaskan bahwa pemberi kerja berkewajiban mengiur dana pensiun dan asuransi kesehatan.

- c. Adanya kecenderungan kurang "leluasanya" PT. Taspen dalam mengelola dana pensiun ini, sehingga dana yang ada kurang bisa dikembangkan secara maksimal;
- d. Tidak terkonsentrasinya pengelolaan dana pensiun oleh suatu lembaga, melainkan tercerai berai di banyak lembaga, termasuk swasta;

Dalam salah satu makalahnya, sebagaimana dirilis dalam <http://industriasuransi.wordpress.com/2008/01/1>. Direktur Utama PT. Taspen, Achmad Subianto, menyebutkan bahwa, "Lemahnya jaminan kesejahteraan PNS dan karyawan swasta bukan hanya disebabkan pengelolaan dana pensiun dan THT yang tercerai-berai, tetapi juga sikap pemerintah sendiri yang tetap mempertahankan sistem pembayaran iuran secara konvensional bagi PNS, yakni **pay as you go**. Artinya, iuran dana pensiun dan THT dibayar oleh PNS, sementara pemerintah sebagai pemberi kerja tidak mengiur".

Setiap bulannya, PNS harus menyisihkan 11 persen dari gaji pokoknya untuk iuran THT sebesar 3,25 persen, 4,75 persen untuk iuran dana pensiun (keduanya dikelola Taspen); lalu 2 persen untuk asuransi kesehatan yang dikelola Askes, dan 1 persen untuk iuran uang muka pemilikan rumah yang dikelola Badan Pertimbangan Tabungan Perumahan (Bapertarum). Pemerintah hanya mengiur 2 persen. Itu pun hanya untuk asuransi kesehatan yang dikelola Askes.

Selanjutnya, Subianto (op.cit. 2008) mengatakan bahwa selama ini, pembayaran dana pensiun dilakukan dengan pola berbagi beban antara pemerintah dan PT Taspen. Tahun 2007, pemerintah berkontribusi 85,5 persen dari kebutuhan dana pensiun per tahun, dan 14,5 persen dibayar Taspen. Tahun

2008, kontribusi itu berubah menjadi 92,5 persen berbanding 7,5 persen.

Dalam makalah tersebut, juga dikemukakan bahwa dibandingkan dengan Negara Malaysia dan Singapura, Indonesia memang jauh ketinggalan. Malaysia mampu mengelola dana pensiun sebesar Rp 600 Trilyun, dengan 4 insntitusi pengelolanya, dan Singapura mampu mengelola sekitar Rp 650 Trilyun yang dikelola oleh *Central Provident Fund (CPF)* secara monopoli dengan kelolaan untuk kalangan PNS dan Swasta. Sementara di Indonesia, hanya mampu mengelola Rp 150 Trilyun yang dikelola oleh sekitar 300 lembaga, di mana PT. Taspen hanya mengelola Rp 10 Trilyun, PT. Jamsostek Sekitar Rp 30 Trilyun, dan sisanya tersebar di lembaga-lembaga swasta.

Sebenarnya, Singapura dan Malaysia, bahkan Thailand dan Filipina, baru memulai membenahi sistem kesejahteraan pegawainya. Mereka sudah berkomitmen mengganti sistem **pay as you go** dengan **fully funded**. Dengan **fully funded**, berarti iuran dana pensiun dan THT ditanggung bersama, pekerja dan pemberi kerja alias pemerintah. Sedangkan, Indonesia secara kebijakan telah menegaskan sistem ini sejak tahun 1981 (sebagaimana kebijakan PP Nomor 25 Tahun 1981 tentang Asuransi Sosial PNS). Bahkan pada tahun 2004, dengan dikeluarkannya UU No. 40 Tahun 2004 tentang **Sistem Jaminan Sosial Nasional (SJSN)**, yang ditindaklanjuti dengan penerbitan UU No. 24 Tahun 2011 tentang **Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS)**, pengelolaan sistem jaminan social ini semakin diperkuat.

Dalam kebijakan ini, pengelolaan dana pensiun dan THT sebagai bagian dari jaminan social bagi para PNS, dikelola secara terintegrasi dengan pegawai swasta. Hal ini tentu

merupakan suatu kemajuan dan sangat positif apabila dilaksanakan dengan baik, komitmen dan konsisten.

Selama ini, pengaturan tentang kepegawaian di Indonesia selalu dipisahkan antara PNS dengan pegawai swasta. Cara seperti ini sangat tidak efektif, karena menimbulkan banyak hal yang menjadi masalah sebagai dampaknya, antara lain seperti:

- a. Kecilnya jaminan pension dan THT PNS;
- b. Tidak terpeliharanya kesejahteraan pegawai swasta, khususnya yang terkait dengan pension dan THT;
- c. Terlalu banyaknya lembaga pengelola dana pension, khususnya bagi pegawai swasta, sehingga jaminan pension dan THT pegawai swasta menjadi tidak jelas;
- d. Tercecernya potensi dana pension dan THT, sehingga kurang bisa digali secara maksimal.

Dengan adanya UU tentang SJSN dan UU tentang BPJS, tentu harapan perbaikan kesejahteraan PNS dan Swasta diharapkan akan lebih terjamin. Untuk itu, konsistensi pemerintah terhadap sistem yang telah disepakati melalui kebijakan tersebut sangat menentukan. Perubahan sistem *pay as you go* menjadi *fully funded* yang diterapkan secara konsisten, akan menghilangkan gap yang terlalu jauh dalam hal kesejahteraan, baik antara lingkungan PNS sendiri, maupun PNS dengan swasta.

Oleh kaena itulah, maka sebaiknya selain masalah jaminan social yang diberlakukan secara nasional, hendaknya masalah sistem penggajian antara PNS dengan Swasta pun memiliki struktur dan nilai yang relative sama yang terstandarkan. Kalaupun memang ada perbedaan, hendaknya hal itu tidaklah terlalu signifikan.



### C. ALTERNATIF MODEL STRUKTUR GAJI PNS

Model Struktur gaji yang ditawarkan oleh Tim Peneliti PKP2A I LAN adalah model struktur yang didasarkan pada model **merit system dengan Skala Gabungan**. Merit system diarahkan pada prinsip bahwa system gaji hendaknya memiliki nilai-nilai obyektivitas yang didasarkan pada prestasi kerja dan kinerja dengan mempertimbangkan kompetensi pegawai sehingga mereka merasa dihargai secara proporsional. Sedangkan, **Skala Gabungan**, karena dalam hal ini Tim masih memandang bahwa adanya dua komponen yang bersifat tetap dan tidak tetap, masih diperlukan dalam model penghitungan di lingkungan PNS. Masih adanya sistem tunjangan di samping penetapan gaji berdasarkan grade atau pangkat/golongan pegawai.

Selain itu, dalam model yang ditawarkan ini, Tim berupaya merencangkannya dengan memadukan antara penetapan gaji dalam sistem birokrasi pemerintah dengan penetapan Upah Minimum Provinsi (UMP) yang dikonversi menjadi Upah Minimum Nasional (UMN) sebagai hasil dari rata-rata UMP. Upaya mengadopsi Nilai UMP dalam sistem penggajian ini dimaksudkan agar Nilai penggajian di lingkungan Swasta dengan di lingkungan pemerintah terdapat suatu "kesamaan", meskipun persamaannya tersebut tidak secara utuh.

Alasan perpaduan ini juga disebabkan karena Tim memandang bahwa sistem pengupahan/enggajian bagi pegawai negeri dengan swasta semestinya berada dalam satu sistem pengaturan yang sama. Artinya bahwa kebijakannya tidak terpisah dan parsial, melainkan harus merupakan suatu bentuk sistem yang komprehensif dan

saling melengkapi dalam satu kebijakan yang sama. Lebih jauh lagi, harapan dengan adanya perpaduan ini, adalah bahwa akan mengurangi atau meminimalisir kesenjangan yang terlalu tinggi antara pendapatan di lingkungan swasta dengan lingkungan pemerintahan.

Adapun prinsip yang menjadi dasar nilai dan perilaku sistem ini adalah:

- a. **Adil dan proporsional** (*Equality and Proportionality*). Sistem penggajian dengan sistem ini harus memiliki nilai-nilai keadilan yang dalam implementasinya disesuaikan dengan proporsionalitas pegawai yang dilihat berdasarkan: tingkat pendidikan, masa kerja, golongan, kompetensi, prestasi dan capaian kinerja.
- b. **Komprehensif** (*Social Comprehensif*). Bahwa sistem penggajian ini memperhitungkan berbagai aspek yang berhubungan dengan pegawai, organisasi, dan lingkungannya. Pegawai bekerja karena ada kebutuhan pribadi yang ingin dipenuhinya. Namun kebutuhan pribadi ini juga harus diseimbangkan dengan kebutuhan organisasi di mana ia bekerja. Oleh karena itu, pegawai dituntut untuk memiliki komitmen, loyalitas, dan dedikasi terhadap organisasinya. Dalam aspek lingkungan, sistem penggajian ini mempertimbangkan kondisi lingkungan organisasi dan pegawainya, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Kesenjangan nilai yang terlalu tinggi hendaknya diminimalisir, baik yang brada pada lingkungan organisasi maupun kesenjangan dengan organisasi lain di luar organisasi sendiri.
- c. **Menciptakan ketenangan dan kenyamanan kerja** (*Fully Secure into*

✦ Riyadi

*the Job*). Agar pegawai dapat bekerja dengan tenang dan nyaman secara *fully secure*, sehingga focus dalam bekerja, maka sistem gaji ini harus mampu memberikan jaminan ketenangan kepada pegawainya. Keadaan social keluarga pegawai menjadi salah satu perhatian yang diakomodasikan dalam sistem ini. Pegawai harus dibangun untuk bekerja *fulltime* dalam organisasi tanpa harus berpikir untuk mencari tambahan di luar pekerjaan tetapnya hanya karena untuk memenuhi kebutuhan keluarganya yang tidak tercukupi oleh gaji dari hasil pekerjaan tetapnya tersebut.

d. **Menumbuhkan Inspirasi untuk berprestasi** (*Inspiring to achievement motivation*). Sistem gaji harus mampu menjadi sumber inspirasi bagi para pegawainya untuk berkeja secara maksimal dengan motivasi yang tinggi untuk berprestasi. Menumbuhkan rasa dihargai oleh sistem penggajian yang ada akan menjadi pendorong yang baik untuk unjuk kerja dan unjuk prestasi dalam bekerja.

e. **Meminimalisir Kesenjangan Pendapatan** (*To Less too high Gap*). Struktur Gaji hendaknya harus diupayakan untuk mengurangi kesenjangan yang terlalu tinggi di antara PNS.

Sifat yang terkandung dalam sistem ini adalah *Fully Payment*, artinya bahwa Gaji yang diperoleh itu merupakan pembayaran untuk setiap pekerjaan yang menjadi tugas dan fungsi dari masing-masing jabatan secara utuh. Oleh karena itu, secara umum, prinsipnya adalah bahwa **tidak ada lagi honor** yang dibayarkan atas pelaksanaan suatu kegiatan yang menjadi tugas dan fungsinya.

Oleh karena itu, dalam kajian ini, struktur Gaji yang ditawarkan mencakup empat unsur pokok, yaitu:

- a. **Gaji Pokok**, yaitu unsur gaji (pendapatan) yang bersifat tetap dengan besaran yang ditentukan oleh Pemerintah setelah mempertimbangkan kondisi ekonomi Negara (laju Inflasi, dan Pertumbuhan) dan kondisi Upah Minimum pada masing-masing Provinsi di Indonesia. Gaji pokok ini diperlukan sebagai dasar utama untuk penghitungan beberapa jenis tunjangan yang cenderung tetap, seperti: Tunjangan Keluarga (Isteri/Suami dan Anak), Tunjangan Jabatan, dan sebagainya.
- b. **Tunjangan**, yaitu unsur gaji (pendapatan) yang diberikan sebagai bentuk penghargaan terhadap pegawai dengan mempertimbangkan faktor-faktor lain, seperti: tanggung jawab, kebutuhan keluarga, yang dipandang dapat mempengaruhi terhadap kondisi kerja pegawai. Tunjangan ini sifatnya cenderung tetap yang besarnya ditentukan dengan cara penetapan dalam nilai nominal atau prosentse dari gaji pokok.
- c. **Insentif**. Merupakan bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai yang berhubungan dengan prestasi atau kinerja yang bersangkutan.; dan
- d. **Deviden**. Merupakan tambahan penghasilan bagi PNS sebagai konsekuensi dari kepesertaannya dalam iuran jaminan social. Deviden ini diyarakan oleh pengelola dana jaminan sosial.

Ketiga unsur tersebut, di dalamnya terkandung dua jenis komponen, yaitu: **Komponen tetap** dan **Komponen Tidak Tetap**. Komponen tetap merupakan komponen yang bersifat permanen dalam setiap

bulannya dengan nilai yang ditetapkan oleh pemerintah. Perubahan nilai dalam komponen ini hanya akan terjadi apabila terjadi perubahan kebijakan atau perubahan data dari pegawai yang bersangkutan. Komponen Tetap mencakup:

a. **Gaji Pokok** (Berdasarkan tingkat pendidikan, golongan, dan masa kerja) Besarnya gaji pokok ini ditetapkan pemerintah dengan mempertimbangkan pemenuhan Kebutuhan Hidup Layak (KHL) seorang PNS. Penghitungan dasar Minimal Gaji Pokok, dapat diambil

$$IHJ = UMN : NJ-r$$

**Ilustrasi:**

**Misalkan:** Rata-rata UMP di seluruh Indonesia adalah Rp 1.500.000,00, berarti Upah Minimum Nasional (UMN) adalah Rp 1.500.000,00.

Berdasarkan *Perka BKN 20/2011 Nilai Jabatan Terendah (NJr)* adalah 215 Maka Nilai Indeks Harga Jabatan (IHJ) adalah:

**Tabel 4**  
**Daftar Nilai Proporsi Berdasarkan Komponen Tetap Gaji**

NO.	KOMP. GAJI	GOL	NILAI PROPORSI	KET
1.	Gaji Pokok	IV/e - II/b	50%	Dihitung dari NHJ
		II/a	65%	
		I/d	83%	
		I/c	85%	
		I/b	100%	
2.	Tunjangan Keluarga:			
		a. Tunjangan Isteri	15%	Dihitung dari Nilai Median GP
		b. Tunjangan Anak	10%	
		3. Tunjangan Pangan	15%	
		4. Tunjangan Kemahalan	10%	
5. Tunjangan Jabatan	30%			

dari besaran Nilai Upah Minimum Nasional yang ditetapkan berdasarkan Rata-rata Upah Minimum Provinsi,

Rumus Penghitungan Gaji Pokok:

1) Tentukan Nilai Rata-Rata UM Provinsi di Indonesia sebagai Nilai UM Nasional (UMN);

2) Tetapkan Nilai Jabatan (NJ) dari grade terendah sampai dengan tertinggi melalui proses Evaluasi Jabatan;

3) Tentukan Indeks Harga Jabatan (IHJ) dengan cara: Membagi Nilai UMN dengan NJ terendah (NJ-r);

Rp 1.500.000,00 : 215 = 6.977; dengan demikian nilai IHJ-nya adalah 6.977.

4) Selanjutnya, Tentukan Nilai Harga Jabatan pada setiap grade jabatan dengan cara: mengkalikan NJ pada setiap grade dengan IHJ;

$$NHJ = IHJ \times NJ$$

Nilai Harga Jabatan ini merupakan harga dari setiap grade jabatan yang dikonversikan dalam bentuk nilai uang

\* Riyadi

yang bersifat maksimal. Artinya, bahwa nilai tersebut merupakan Nilai Tertinggi dari setiap jabatan pada saat itu. Dua factor yang dapat merubah Nilai Harga Jabatan tersebut adalah: *Nilai UMN* dan *Nilai jabatan dari Grade terendah*.

Nilai Harga Jabatan ini akan menjadi dasar bagi penghitungan Nilai Gaji Pokok yang akan ditetapkan.

5) Setelah diperoleh NHJ, selanjutnya ditentukan **Nilai Gaji Pokok (N-GP)** untuk masing-masing *grade* dengan cara *mengkalikan NHJ dengan Nilai Proporsi (Np)* yang telah ditetapkan.

$$N-GP = NHJ \times Np$$

**Np**: Nilai Proporsi yang ditetapkan (lihat Tabel di bawah)

6) Selanjutnya, hitung **Nilai Median dari Nilai Gaji Pokok (MdGP)** dengan cara Menjumlahkan NHJ Tertinggi (NHJt) dengan NHJ Terendah (NHJr), kemudian dibagi 2.

$$MdGP = (NHJt + NHJr) : 2$$

Nilai Median Gaji Pokok ini merupakan Nilai yang menjadi dasar penghitungan bagi Tunjangan yang tidak berkaitan langsung dengan tugas dan fungsi pegawai, tetapi dapat mempengaruhi kondisi sosial pegawai. Termasuk tunjangan ini adalah: Tunjangan Keluarga (Isteri/Suami/Anak), Tunjangan Pangan, Tunjangan Kemahalan. Secara prinsip, Nilai Median ini mengandung unsur proporsi yang sama pada setiap golongannya, dan tidak membedakan tingkat jabatan pegawai, dan oleh karenanya juga berfungsi sebagai factor penyeimbang dalam penghitungan pendapatan PNS.

(7) Untuk penghitungan selanjutnya, ditetapkan **Nilai Proporsi (Np)** pada

masing-masing Komponen Gaji. Nilai Proporsi ini berfungsi sebagai faktor penyeimbang pendapatan diantara golongan yang ada. Nilai Proporsi dimaksud adalah sebagaimana tabel 4.

#### b. Tunjangan

Tunjangan yang menjadi bagian dari struktur Gaji adalah meliputi:

1) **Tunjangan Keluarga** (Isteri/Anak). Presentase tunjangan yang ditetapkan selama ini, dipandang kurang layak karena tidak menggambarkan kebutuhan Riil dari PNS yang bersangkutan beserta keluarganya. Nilai yang ditetapkan hanya 10% untuk Isteri dan 2% untuk Anak yang dihitung dari gaji pokok. Semestinya besaran tunjangan ini, paling tidak, harus memperhitungkan *Kebutuhan Fisik Minimum (KFM)* seseorang PNS. Dalam konteks ini, proporsi penghitungan Tunjangan Keluarga dihitung dari Nilai Median Gaji Pokok dengan proporsi Isteri 15%, anak 10%. Proporsi dan penghitungan untuk Tunjangan Keluarga ini dirumuskan sama untuk setiap PNS tanpa membedakan Pangkat/Golongan, masa Kerja dan bahkan Jabatan. Alasannya adalah karena Isteri dan Anak PNS pada dasarnya memiliki kebutuhan dan peran yang sama sebagai keluarga PNS, oleh karena itu hendaknya tidak ada perlakuan yang membedakannya.

2) **Tunjangan Pangan** (sesuai dengan jumlah tanggungan yang ditetapkan), selama ini pemerintah telah menetapkannya dengan nilai 10 kg beras bagi setiap PNS dan jumlah tanggungannya (maksimal 4 orang atau 40 Kg beras) yang dalam pelaksanaannya dikonversikan ke dalam bentuk uang.

Dalam konteks kajian ini, Tim menawarkan suatu model dimana tunjangan ini dihitung dari Nilai Median Gaji Pokok dengan proporsi yang sama

bagi setiap PNS, sehingga nilai atau besaran untuk masing-masing PNS-pun akan sama. Alasan penetapan model dengan proporsi ini adalah karena kebutuhan pangan seorang PNS hendaknya diperlakukan sama, jangan ada pembedaan yang disebabkan karena golongan pangkat, masa kerja, atau jabatan. Alasan lain adalah juga karena Tunjangan Pangan ini merupakan tunjangan yang tidak berkaitan langsung dengan sistem kerja PNS, sebagaimana hal ini juga berlaku untuk Tunjangan Keluarga. Proporsi untuk Tunjangan Pangan ini adalah **15% dari Nilai median Gaji Pokok.**

3) **Tunjangan Biaya Hidup (Kemahalan).** Besarnya tunjangan dihitung dengan memperhatikan kebutuhan tingkat biaya hidup di masing-masing daerah. Tunjangan ini diberikan kepada seluruh PNS, baik di Pusat maupun Daerah dengan **aturan dan proporsi yang sama**, baik pada tingkat Pusat maupun Daerah.

Khusus untuk Tunjangan biaya hidup ini, beban anggarannya dibedakan antara PNS Pusat dengan Daerah. Untuk PNS daerah dibebankan pada APBD, dan bagi PNS Pusat dibebankan kepada APBN.

Dasar penghitungan biaya Hidup ini didasarkan pada Nilai Median Gaji Pokok sebagaimana halnya Tunjangan lain yang tidak berkaitan langsung dengan sistem kerja PNS. Proporsi untuk Tunjangan Biaya Hidup ini adalah **10% dari Nilai Median Gaji Pokok.**

4) **Tunjangan Jabatan** (Sesuai dengan jenis jabatannya). Tunjangan ini diberikan berdasarkan jenis jabatan yang diemban oleh setiap PNS. Karena Jabatan adalah merupakan amanah yang berkaitan langsung dengan pelaksanaan tugas dan fungsi PNS, organisasi dengan

beban tanggung jawabnya, maka untuk penghitungannya didasarkan kepada Nilai Harga Jabatan (NHJ) yang telah ditetapkan. Proporsi untuk Tunjangan Jabatan ini adalah 30% dari NHJ sesuai dengan *Grade* dan/atau Golongan Pangkatnya.

Permasalahan yang terkait dengan system penggajian ini antara lain adalah adanya kesenjangan yang terlalu tinggi antara pegawai terendah dengan pegawai Tertinggi. Oleh karena itu, sesuai dengan prinsip dalam model ini, maka kesenjangan pendapatan akan dapat dikurangi, yakni hanya sekitar 1 : 18.97 jika dilihat dari Nilai Harga Jabatannya. Sedangkan, bila dilihat dari Gaji terendah Pegawai Lajang (Golongan I/a) dengan Pegawai tertinggi (IV/e), maka kesenjangan itu hanya sekitar 1 : 6.48.

Berdasarkan Ilustrasi di atas dan tahapan-tahapan sebagaimana telah diuraikan, maka dapat dilihat gambaran ilustrasi selengkapnyanya pada Tabel di bawah ini.

Tabel 5  
 DATA SIMULASI  
 Daftar Alternatif Model Struktur Penggajian PNS

Golongan Ruang	Gade	IHJ	NJ	NHJ	Proporsi GP	Gaji Pokok	Nilai Median gaji Pokok (MdGP)	Tunjangan Keluarga		Tunjangan Pangan	Tunj. Kemahalan	Tunj. Jabatan	
								Istiri	Anak				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
IV	E	17	6,977	4078	28,452,206.00	50%	14,226,103	8,013,085	1,201,963	801,309	1,201,963	801,309	8,535,661.80
	D	16	6,977	3828	26,707,956.00	50%	13,353,978	8,013,085	1,201,963	801,309	1,201,963	801,309	8,012,386.80
	C	15	6,977	3378	23,568,306.00	50%	11,784,153	8,013,085	1,201,963	801,309	1,201,963	801,309	7,070,491.80
	B	14	6,977	2953	20,603,081.00	50%	10,301,541	8,013,085	1,201,963	801,309	1,201,963	801,309	6,180,924.30
III	A	13	6,977	2553	17,812,281.00	50%	8,906,141	8,013,085	1,201,963	801,309	1,201,963	801,309	5,343,684.30
	D	12	6,977	2228	15,544,756.00	50%	7,772,378	8,013,085	1,201,963	801,309	1,201,963	801,309	4,663,426.80
	C	11	6,977	1978	13,800,506.00	50%	6,900,253	8,013,085	1,201,963	801,309	1,201,963	801,309	4,140,151.80
	B	10	6,977	1728	12,056,256.00	50%	6,028,128	8,013,085	1,201,963	801,309	1,201,963	801,309	3,616,876.80
II	A	9	6,977	1478	10,312,006.00	50%	5,156,003	8,013,085	1,201,963	801,309	1,201,963	801,309	3,093,601.80
	D	8	6,977	1228	8,567,756.00	50%	4,283,878	8,013,085	1,201,963	801,309	1,201,963	801,309	2,570,326.80
	C	7	6,977	978	6,823,506.00	50%	3,411,753	8,013,085	1,201,963	801,309	1,201,963	801,309	2,047,051.80
	B	6	6,977	753	5,253,681.00	50%	2,626,841	8,013,085	1,201,963	801,309	1,201,963	801,309	1,576,104.30

[A Bagian 2 - Seri Sistem Kesejahteraan Aparatur

A	5	6,977	553	3,858,281.00	65%	2,507,883	8,013,085	1,201,963	801,309	1,201,963	801,309	1,157,484.30
D	4	6,977	413	2,881,501.00	83%	2,377,238	8,013,085	1,201,963	801,309	1,201,963	801,309	864,450.30
C	3	6,977	338	2,358,226.00	85%	2,004,492	8,013,085	1,201,963	801,309	1,201,963	801,309	707,467.80
B	2	6,977	273	1,904,721.00	100%	1,904,721	8,013,085	1,201,963	801,309	1,201,963	801,309	571,416.30
A	1	6,977	215	1,500,055.00	120%	1,800,066	8,013,085	1,201,963	801,309	1,201,963	801,309	450,016.50
<b>I</b>												

**STRUKTUR GAJI POKOK BERDASARKAN MASA KERJA PNS**

Setelah tahapan di atas dilakukan dan diketahui sampai dengan Nilai Proporsi untuk masing-masing jenis komponen Gaji, selanjutnya perlu dihitung **besaran nilai Gaji Pokok** pada setiap golongan ruang berdasarkan **Masa Kerja** setiap pegawai. Untuk dapat menetapkan Nilai ini, dilakukan dengan cara:

**Alternatif I: Penghitungan Skala Gaji berdasarkan Indeks Selisih Gaji Pokok-Masa Kerja**

- a. Hitung **Selisih Nilai Gaji Pokok (SN-GP)** pada setiap Kelompoknya berdasarkan Nilai Tertinggi dan Terendah;

$$SN-GP = N-GPt - N-GPr$$

- b. Tetapkan Asumsi **Masa Kerja Terlama (MKt)** pada setiap Golongan (Berdasarkan asumsi Skala Gaji Pokok yang berlaku saat ini);

Golongan Ruang	Masa Kerja Terlama
I	27
II	33
III	32
IV	32

- c. Hitung **Indeks Selisih Gaji Pokok-Masa Kerja (I-SGPMK)** dengan cara:

$$I-SGPMK = (SN-GP : MKt) \times 2$$

Angka pengali 2, ditetapkan berdasarkan penghitungan indeks selisih antara gaji pokok dengan masa kerja pada setiap golongan/pangkat, akan terjadi setiap 2 (dua) tahun sekali (kenaikan gaji berkala).

Hasil Perhitungan akan diperoleh data sebagaimana Tabel di bawah ini.

**Alternatif II: Penghitungan Skala Gaji Berdasarkan Indeks Rata-rata Masa Kerja**  
 Alternatif kedua untuk menghitung SN-GPMK dapat dilakukan dengan cara:

- a. Hitung **Rata-rata Masa Kerja Terlama ( $\pi MKt$ )** dengan menjumlahkan seluruh Masa Kerja Terlama pada setiap golongan, kemudian dibagi 4 (golongan);
- b. Selanjutnya hitung **rasio Masa Kerja Terendah (MKr)**, yakni 1 tahun dengan **Rata-Rata Masa Kerja Terlama ( $\pi MKt$ )** untuk menghasilkan **Indeks Rata-rata Masa Kerja ( $I-\pi MK$ )**.

- c. 
$$I-\pi MK = 1 : \pi MKt$$

- d. Hitung **SN-GPMK** dengan cara mengkalikan **Indeks Rata-rata Masa Kerja ( $I-\pi MK$ )** dengan Nilai Gaji Pokok Terendah (**N-GPr**) pada masing-masing golongan.

- e. 
$$SN-GPMK = I-\pi MK \times N-GPr$$

**Ilustrasi:**

Masa Kerja Golongan Terlama pada masing-masing golongan adalah: Golongan I: 27; Gol. II: 33; Gol. III: 32; Gol. IV: 32, maka,

- a. **Rata-rata Terlama ( $\pi MKt$ )**-nya adalah:  

$$= (27+33+32+32) : 4$$

$$= 124 : 4 = 31$$

- b.  **$I-\pi MK$**  adalah **Rasio Masa Kerja Terendah (MKr)**, yakni 1 tahun dengan **Rata-Rata Masa Kerja Terlama ( $\pi MKt$ )**:  

$$= 1 : 31 = 0.03$$

Dengan demikian Indeks Rata-rata Masa kerjanya adalah 0.03.



Maka SN-GPMK pada masing-masing golongan adalah:

$$\text{Gol. I: } 0.03 \times 1,800,066 = 54,002;$$

$$\text{Gol. II: } 0.03 \times 2,507,883 = 75,236;$$

$$\text{Gol. III: } 0.03 \times 5,156,003 = 154,680;$$

$$\text{Gol. IV: } 0.03 \times 8,906,141 = 267,184;$$

Hasilnya selengkapnya dapat dilihat pada Tabel di bawah ini.

### Alternatif III: Penghitungan Skala Gaji Berdasarkan Indeks Masa Kerja (IMK)

Alternatif ketiga untuk mencari Selisih Nilai Gaji Pokok Masa Kerja sebagai dasar penghitungan Gaji Pokok berdasarkan masa kerja dan golongan adalah dengan menghitungnya berdasarkan Indeks Masa Kerja (IMK). Langkah yang dapat dilakukan adalah:

- Terlebih dahulu ditetapkan Masa Kerja Golongan Terendah (MKGr) dan Masa Kerja Golongan Terlama (MKGt);
- Kemudian, hitung rasio masing-masing golongan dengan cara membagi MKGr dengan MKGt untuk menghasilkan Indeks Masa Kerja (IMK).

$$\text{IMK} = \text{MKGr} : \text{MKGt}$$

- Selanjutnya, kalikan IMK dengan N-GPr pada masing-masing golongan untuk memperoleh Selisih Nilai Gaji Pokok Masa kerja (SN-GPMK) dan dasar untuk menghitung N-GPt. Rumus persamaannya adalah sebagai berikut:

Penghitungan N-GPt Untuk Golongan I dan II:

$$\text{N-GPt} = \text{IMK} + [(\text{SN-GPMK}) \times (\text{MKGt} - 1,5)]$$

Angka pengurang 1,5 ditetapkan karena terdapat penetapan nilai pada tahun ketiga (untuk golongan I/b) dan pada tahun ke-1 (untuk golongan II/b), sehingga pada awal masa kerja tersebut, terdapat hitungan 1 kali kenaikan gaji berkala dalam 1 tahun yang berimplikasi kepada pengurangan hitungan jumlah masa kerja terlama (maksimal) sebesar 1.5 tahun.

Penghitungan N-GPt Untuk Golongan III dan IV:

$$\text{N-GPt} = \text{IMK} + (\text{SN-GPMK} \times \text{MKGt})$$

Hasil selengkapnya adalah sebagaimana Tabel di bawah ini.

$$\text{N-GPMK} = \text{IMK} \times \text{N-GPr}$$

Selanjutnya, berdasarkan data di atas, dapat dihitung Besaran Gaji Pokok pada setiap Golongan untuk setiap 2 Tahun Masa Kerja (Dasar Penghitungan Kenaikan Gaji Berkala setiap 2 tahun).

Berdasarkan Tahapan pada alternative Model I, maka Ilustrasi selengkapnya dapat dilihat pada Tabel di bawah ini.

Tabel 5  
Ilustrasi Indeks Selisih Gaji Pokok  
Berdasarkan Masa Kerja Pegawai

Gol	Mkt	SN-GP	I-SGPMkt	N-GPr	N-GPt	Ket
I	27	577,172	42,754	1,800,066	2,890,280	Untuk MKt golongan I hanya 25.5 tahun, karena terdapat 1 kali kenaikan dalam satu tahun yang terkait dengan penetapan awal masa kerja golongan.
II	33	1,775,995	107,636	2,507,883	5,898,420	Untuk MKt golongan II hanya 31.5 tahun, karena terdapat 1 kali kenaikan dalam satu tahun yang terkait dengan penetapan awal masa kerja golongan.
III	32	2,616,375	163,523	5,156,003	10,388,753	
IV	32	5,319,441	332,465	8,906,141	19,545,023	

Tabel 6  
Ilustrasi Selisih Gaji Pokok Masa Kerja  
Berdasarkan Rata-rata Indeks Masa Kerja Pegawai

Golongan	MKGt	I- $\pi$ MK	N-GPr	SN-GPMK	N-GPt	Ket
I	27	0.03	1,800,066	54,002	3,177,116	Untuk MKt golongan I hanya 25.5 tahun
II	33	0.03	2,507,883	75,236	4,877,832	Untuk MKt golongan II hanya 31.5 tahun
III	32	0.03	5,156,003	154,680	10,105,766	
IV	32	0.03	8,906,141	267,184	17,456,036	

Tabel 7  
Ilustrasi Selisih Gaji Pokok Masa Kerja  
Berdasarkan Indeks Masa Kerja Pegawai

Golongan	MKGr	MKGt	IMK*)	N-GPr	SN-GPMK	N-GPt
I	1	27	0.037	1,800,066	66,669	3,500,128
II	1	33	0.030	2,507,883	75,996	4,901,771
III	1	32	0.031	5,156,003	161,125	10,312,006
IV	1	32	0.031	8,906,141	278,317	17,812,282

\*) Nilai IMK di atas, merupakan angka hasil pembulatan menjadi 3 digit dengan program XL.

Tabel 8  
Ilustrasi Daftar Gaji Pokok Berdasarkan Masa Kerja Pegawai

MKG	GOLONGAN I				MKG	GOLONGAN II			
	a	b	c	d		a	b	c	d
0	1,800,066								
1									
2	1,842,820								
3		1,904,721	2,004,492	2,377,238					
4	1,885,573								
5		1,947,475	2,047,246	2,419,992					
6	1,928,327				0	2,507,883			
7		1,990,228	2,089,999	2,462,745	1	2,561,701			
8	1,971,080				2				

9	2,032,982	2,132,753	2,505,499	3	2,669,337	2,626,841	3,411,753	4,283,878
10	2,013,834			4				
11	2,075,735	2,175,506	2,548,252	5	2,776,973	2,734,477	3,519,389	4,391,514
12	2,056,587			6				
13	2,118,489	2,218,260	2,591,006	7	2,884,609	2,842,113	3,627,025	4,499,150
14	2,099,341			8				
15	2,161,242	2,261,013	2,633,759	9	2,992,245	2,949,749	3,734,661	4,606,786
16	2,142,094			10				
17	2,203,996	2,303,767	2,676,513	11	3,099,881	3,057,385	3,842,297	4,714,422
18	2,184,848			12				
19	2,246,749	2,346,520	2,719,266	13	3,207,518	3,165,021	3,949,933	4,822,058
20	2,227,601			14				
21	2,289,503	2,389,274	2,762,020	15	3,315,154	3,272,657	4,057,569	4,929,694
22	2,270,355			16				
23	2,332,256	2,432,027	2,804,773	17	3,422,790	3,380,294	4,165,206	5,037,331
24	2,313,108			18				
25	2,375,010	2,474,781	2,847,527	19	3,530,426	3,487,930	4,272,842	5,144,967
26	2,355,862			20				
27	2,417,763	2,517,534	2,890,280	21	3,638,062	3,595,566	4,380,478	5,252,603
				22				
				23	3,745,698	3,703,202	4,488,114	5,360,239
				24				
				25	3,853,334	3,810,838	4,595,750	5,467,875
				26				
				27	3,960,970	3,918,474	4,703,386	5,575,511

28							
29	4,068,606	4,026,110	4,811,022	5,683,147			
30							
31	4,176,242	4,133,746	4,918,658	5,790,783			
32							
33	4,283,878	4,241,382	5,026,294	5,898,419			

Dilanjutkan...

Lanjutan Tabel 8

MKG	GOLONGAN III				MKG	GOLONGAN IV				
	a	b	c	d		a	b	c	d	e
0	5,156,003	6,028,128	6,900,253	7,772,378	0	8,906,141	10,301,541	11,784,153	13,353,978	14,226,103
1					1					
2	5,319,526	6,191,651	7,063,776	7,935,901	2	9,238,639	10,634,039	12,116,651	13,686,476	14,558,601
3					3					
4	5,483,050	6,355,175	7,227,300	8,099,425	4	9,571,136	10,966,536	12,449,148	14,018,973	14,891,098
5					5					
6	5,646,573	6,518,698	7,390,823	8,262,948	6	9,903,634	11,299,034	12,781,646	14,351,471	15,223,596
7					7					
8	5,810,097	6,682,222	7,554,347	8,426,472	8	10,236,132	11,631,532	13,114,144	14,683,969	15,556,094
9					9					
10	5,973,620	6,845,745	7,717,870	8,589,995	10	10,568,629	11,964,029	13,446,641	15,016,466	15,888,591
11					11					
12	6,137,144	7,009,269	7,881,394	8,753,519	12	10,901,127	12,296,527	13,779,139	15,348,964	16,221,089
13					13					
14	6,300,667	7,172,792	8,044,917	8,917,042	14	11,233,625	12,629,025	14,111,637	15,681,462	16,553,587

IA Bagian 2 - Seri Sistem Kesejahteraan Aparatur

15					15					
16	6,464,191	7,336,316	8,208,441	9,080,566	16	11,566,122	12,961,522	14,444,134	16,013,959	16,886,084
17					17					
18	6,627,714	7,499,839	8,371,964	9,244,089	18	11,898,620	13,294,020	14,776,632	16,346,457	17,218,582
19					19					
20	6,791,237	7,663,362	8,535,487	9,407,612	20	12,231,118	13,626,518	15,109,130	16,678,955	17,551,080
21					21					
22	6,954,761	7,826,886	8,699,011	9,571,136	22	12,563,615	13,959,015	15,441,627	17,011,452	17,883,577
23					23					
24	7,118,284	7,990,409	8,862,534	9,734,659	24	12,896,113	14,291,513	15,774,125	17,343,950	18,216,075
25					25					
26	7,281,808	8,153,933	9,026,058	9,898,183	26	13,228,611	14,624,011	16,106,623	17,676,448	18,548,573
27					27					
28	7,445,331	8,317,456	9,189,581	10,061,706	28	13,561,108	14,956,508	16,439,120	18,008,945	18,881,070
29					29					
30	7,608,855	8,480,980	9,353,105	10,225,230	30	13,893,606	15,289,006	16,771,618	18,341,443	19,213,568
31					31					
32	7,772,378	8,644,503	9,516,628	10,388,753	32	14,226,104	15,621,504	17,104,116	18,673,941	19,546,066

#### D. INSENTIF

Insentif adalah merupakan Komponen Tidak Tetap, yaitu komponen yang nilainya tidak tetap dan dapat berubah pada setiap bulannya sesuai dengan tingkat kehadiran PNS yang bersangkutan. Unsur-unsur dalam komponen ini dapat mencakup:

1. **Uang Makan.** Uang makan adalah biaya yang diberikan kepada pegawai untuk memenuhi kebutuhan fisiknya dalam bentuk biaya makan yang diberikan setiap bulan. Mekanisme pemberian uang makan diberikan setiap bulan. Besaran yang akan dirombak setiap bulannya tergantung kepada tingkat kehadiran PNS yang bersangkutan, karena hitungannya didasarkan pada kehadiran setiap harinya.

Bila diasumsikan kepada sistem jam kerja PNS yang berada pada waktu 07.30 - 16.00, maka jadwal makan PNS setiap harinya berada pada lingkup jam kerja, yaitu antara Pk. 12.00 - 13.00. Oleh karena itu, memang selayaknya uang makan ini diberikan sebagai bagian dari insentif untuk PNS. Besaran uang makan hendaknya diberikan dengan memperhatikan biaya makan standard dan layak untuk setiap satu kali makan.

2. **Uang Transport.** Uang transport adalah merupakan bentuk insentif lainnya yang perlu diberikan kepada PNS. Perjalanan PNS untuk berangkat kerja pada umumnya memerlukan biaya Transport merupakan yang cukup besar. Bagi PNS yang bekerja di Kota Besar, misalnya seperti di DKI Jakarta, Bandung, Surabaya, biaya transport bisa menghabiskan anggaran sampai lebih dari 50% gaji saat ini. Oleh karena itu, sangat layak apabila PNS mendapatkan biaya transport yang

besarannya dapat disesuaikan dengan kebutuhan di masing-masing wilayah.

3. **Uang Lembur.** Uang lembur adalah merupakan insentif yang diberikan kepada PNS sebagai kompensasi atas kelebihan jam kerja yang secara formal harus dilakukan atas dasar penugasan (bukan kehendak sendiri).

#### Tunjangan Kinerja

Tunjangan kinerja ini merupakan komponen tidak tetap yang pemberiannya didasarkan kepada peranan masing-masing PNS yang ditetapkan berdasarkan Nilai dan Kelas Jabatan (*grade*) serta Evaluasi Jabatan. Nilai atau besaran dari tunjangan ini diberikan sesuai dengan hasil kerja (*output*) yang dihasilkan berdasarkan hasil penilaian yang dilakukan oleh pejabat berwenang pada setiap bulannya. Sistem penilaian ditetapkan secara nasional oleh Pemerintah.

Penetapan Nilai dimaksud dalam konteks Kajian ini, dapat pula merujuk kepada Nilai Harga Jabatan sebagai acuan dasar. Nilai maksimal (tertinggi) dari Tunjangan adalah merupakan pagu yang bersifat tetap, sedangkan besaran yang dibayarkan tidak bersifat tetap karena sangat tergantung kepada hasil penilaian atas hasil kerja atau kinerja setiap pegawai.

Tunjangan ini diberikan pada setiap bulan, yang mekanismenya dapat ditetapkan oleh pemerintah tanpa harus di awal bulan. Misalnya, diberikan pada akhir minggu ketiga setiap bulannya. Hal ini juga dimaksudkan untuk memberikan kesempatan kepada pimpinan dan pejabat yang berwenang untuk menilai dan membuat rekapitulasi hasil penilaian.

### Tunjangan Hari Raya

Dalam struktur gaji ini, Tunjangan Hari Raya (THR) termasuk komponen tidak tetap karena hanya diberikan setahun sekali dan bukan merupakan komponen gaji, melainkan mencakup keseluruhan gaji bulanan yang diberikan setahun sekali. Oleh karena itu, Tunjangan ini lebih tepat dikatakan sebagai bonus/penghargaan daripada sebagai komponen gaji.

- Tunjangan diberikan setahun sekali dan besarnya adalah sama dengan gaji.
- Tunjangan diberikan kepada PNS dan CPNS yang masa kerjanya minimal 6 bulan;
- Tunjangan diberikan kepada PNS menjelang hari besar keagamaan.

### E. TUNJANGAN KOMPENSASI KHUSUS

Tunjangan Kompensasi Khusus adalah merupakan tunjangan yang diberikan kepada PNS yang karena kondisi kekhususannya layak untuk diberikan tunjangan kompensasi ini. Tunjangan ini juga merupakan komponen tidak tetap, karena tidak semua PNS mendapatkannya, melainkan hanya diberikan kepada PNS:

- a. PNS yang ditugaskan di daerah terpencil, daerah yang bergolak;
- b. PNS yang bekerja di lingkungan yang tidak nyaman, berbahaya atau beresiko tinggi;
- c. Besarnya tunjangan ditetapkan dengan memperhatikan tingkat ketidaknyamanan atau resiko yang dihadapi pegawai.

Meskipun tidak semua PNS akan mendapatkannya, tetapi secara struktur, komponen ini hendaknya tetap dijadikan sebagai bagian dari struktur gaji yang ditetapkan oleh Pemerintah, sehingga pemberlakuannya akan sama di seluruh

Indonesia. Dan untuk penerapannya, hendaknya diperhatikan kondisi-kondisi factual dari suatu daerah atau lokasi terkait. Sehingga dengan demikian, besaran pada masing-masing lokasi atau daerah akan berbeda pula. Karena pada prinsipnya, kompensasi atau bahkan gaji yang diberikan kepada PNS, selain harus didasarkan pada pertimbangan prinsip-prinsip umum yang secara teori dan konsep sudah cukup banyak dikembangkan, tetapi juga yang tidak kurang pentingnya adalah **ketenangan dan kenyamanan bagi PNS terkait maupun keluarganya** ketika mereka melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.

### Tunjangan Prestasi (Bonus)

Tunjangan bonus pada dasarnya juga bukan merupakan gaji bagi PNS, melainkan merupakan suatu bentuk penghargaan yang diberikan karena mereka telah menunjukkan prestasi kerjanya. Insentif ini diberikan setahun sekali pada akhir Tahun karena dasar pemberiannya adalah berdasarkan pada hasil penilaian kinerja selama satu tahun.

Dalam pemberian bonus ini, besaran maksimal yang dapat diberikan hendaknya ditetapkan oleh pemerintah, misalnya: maksimum adalah 3 kali gaji. Tunjangan prestasi ini dapat dibedakan dengan Tunjangan Kinerja yang diberikan setiap bulannya dan diberikan kepada seluruh pegawai/PNS. Selain itu, tunjangan Prestasi ini dapat ditetapkan dengan criteria/persyaratan khusus, dan dimungkinkan untuk tidak diterima oleh setiap Pegawai. Kriteria yang ditetapkan, *misalnya*, antara lain:

- a. Rata-rata Hasil Penilaian Kinerja Setahun minimal 95%;
- b. Tidak pernah mendapatkan sanksi seringan apapun yang diberikan secara formal oleh Organisasi, dalam tahun yang bersangkutan;



- c. Tingkat Kehadiran dalam setahun minimal 90% tanpa Nilai Alpha, atau Nilai ijin maksimal 10%, sakit maksimal 20%; dan/atau;
- d. Dalam tahun yang bersangkutan mendapatkan Nilai Kinerja Minimal 95% selama 3 bulan secara berturut-turut dan/atau selama 7 bulan tidak berturut-turut.

### Tunjangan Pajak

Tunjangan Pajak Penghasilan (PPh) merupakan tunjangan yang diberikan kepada PNS dalam upaya pemenuhan kewajiban Bayar Pajak. Tunjangan ini hanya diberikan kepada PNS yang secara penghasilan sudah memenuhi Nilai Pokok Wajib Pajak. Hal ini antara lain diformalkan dengan adanya Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) yang harus dimiliki oleh PNS terkait.

### Deviden Jaminan Sosial

Selama ini, pengelolaan dana pension dan jaminan social lainnya bagi PNS dikelola dengan tidak transparan. Oleh karena itu, dalam kajian ini ditawarkan bahwa sebagai konsekuensi dari adanya iuran yang dibayarkan oleh Pegawai, maka sudah selayaknya para pegawai tersebut menerima deviden dari hasil iurannya. Deviden ini diharapkan dapat dibayarkan setiap bulan dengan besaran sekitar 2.5%. Deviden ini merupakan kewajiban pengelola jaminan social yang dimasukkan ke dalam struktur gaji.

Konsekuensi lain dari adanya deviden yang harus dibayarkan ini, maka hendaknya pemerintah member keleluasaan kepada pengelola dana jaminan social ini untuk menginvestasikan dana yang berhasil dikumpulkannya dalam suatu bentuk investasi yang beresiko kecil. Model ini merupakan sistem yang telah diterapkan

di Malaysia sebagai bentuk penghargaan dan akuntabilitas pemerintah dan pengelola jaminan social kepada pesertanya.

### Potongan

Potongan atas Gaji yang dibebankan kepada pendapatan PNS pada dasarnya dilakukan untuk pembiayaan yang bersifat jaminan atau kewajiban bagi PNS yang bersangkutan. Oleh karena itu, jenis-jenis potongan yang dibebankan dapat berupa:

1. **Potongan Pajak Penghasilan (PPh)** sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan;
2. **Iuran Wajib Pegawai (IWP) yang meliputi:**
  - a. **Iuran Bagi Pemeliharaan Kesehatan** PNS dan keluarganya diberikan dalam jumlah yang minimal sama dengan yang dibayar PNS;
  - b. **Iuran Bagi Dana Pensiun PNS dan THT** dengan jumlah yang minimal sama dengan yang dibayar pegawai.
  - c. **Iuran Tabungan Perumahan,** merupakan jaminan yang dapat diberikan kepada PNS untuk mendapatkan perumahan atau membangun, atau renovasi rumah. Dalam system tabungan perumahan ini, hendaknya pemerintah mempertimbangkan dua hal yang berkaitan dengan nilai maksimal dari yang dapat diperoleh oleh PNS/CPNS berdasarkan nilai uang dan jumlah penerima.

Nilai uang adalah merupakan nilai maksimal yang dapat diperoleh oleh setiap penerima, sedangkan, **Jumlah Penerima** adalah merupakan jumlah orang yang mendapatkan fasilitas tabungan ini, yaitu, anak dengan jumlah

yang ditetapkan. Misalnya: sebagaimana jumlah tanggungan anak, maksimal 2 orang, maka maksimal penerima fasilitas inipun berjumlah 2 orang anak dan 1 PNS yang bersangkutan. Masuknya 2 orang anak untuk mendapatkan fasilitas ini adalah dimaksudkan sebagai jaminan keluarga di mana setiap anak PNS diproyeksikan untuk memiliki rumah. Oleh karena itu, fasilitas ini hendaknya hanya dapat dikeluarkan dengan dua kriteria utama, yaitu:

*pertama*, **Sebagai Uang Muka Rumah** (bagi yang belum memiliki rumah, dengan penerima maksimal 3 orang tersebut). Jaminan kepemilikan rumah bagi Keluarga PNS ini, hendaknya merupakan jaminan mutlak, artinya bahwa hal tersebut pada dasarnya adalah merupakan hak si anak untuk memiliki Rumah. Oleh karena, penggunaan fasilitas ini hanya dapat dilakukan dalam upaya untuk memperoleh fasuilitas perumahan dengan aturan yang ketat. Jmainan ini tidak bisa diperjualbelikan atau dicairkan oleh orang tua mereka (PNS) tanpa persetujuan dari si anak. Pada prinsipnya, jaminan ini harus diproyeksikan untuk kepemilikan rumah bagi anak-anak PNS, oleh karena itu apabila terjadi transaksi atas jaminan ini hanya dapat dilakukan apabila:

1) *Si anak telah memasuki usia dewasa dan telah bekerja dan/atau berkeluarga dan menyetujui untuk terjadinya transaksi tersebut;*

2) Transaksi tersebut harus dimaksudkan untuk pemenuhan keperluan perumahan lagi (misalnya; pindah atau sebagai tambahan biaya untuk kepemilikan rumah baru, atau untuk tambahan biaya membangun rumah bagi si anak yang bersangkutan) yang dibuktikan dengan syarat-syarat khusus.

*Kedua*, sebagai tambahan biaya untuk renovasi atau membangun Rumah Baru. Persyaratan ini, hendaknya benar-benar diperhatikan dan pengawasan untuk pemanfaatannya pun hendaknya lebih ditingkatkan, sehingga tidak terjadi adanya pemanfaatan yang tidak sesuai dengan maksud dan tujuan dari fasilitas ini.

d. **Iuran Asuransi Pendidikan Anak.** Fasilitas asuransi pendidikan anak perlu dipertimbangkan menjadi bagian dari program kesejahteraan Pegawai. Hal ini penting agar pendidikan anak-anak PNS mendapat jaminan untuk memperoleh pendidikan yang layak. Jaminan ini berbeda dengan Tunjangan Anak sebagai bagian dari keluarga PNS. Tunjangan anak lebih diarahkan untuk memenuhi kebutuhan hidup anak.

Berdasarkan uraian dan berbagai variasi ilustrasi di atas, maka struktur Model penggajian bagi PNS yang ditawarkan dalam kajian ini masih menganut system Skala Ganda dengan pengembangan konsep pada unsur-unsur di dalamnya. Secara garis besarnya, maka struktur penggajian bagi PNS ini akan mencakup:

Tabel 9  
Struktur Gaji Alternatif

NO.	KOMPONEN GAJI	GOLONGAN	NILAI PROPORSI	KETERANGAN
<b>I. GAJI/PENDAPATAN</b>				
<b>A. KOMPONEN TETAP</b>				
1.	Gaji Pokok	IV/e - II/b II/a I/d I/c I/b I/a	50% 65% 83% 85% 100% 120%	Dihitung dari Nilai Harga Jabatan (NHJ)
2.	Tunjangan Keluarga:	Dalam hitungan Maksimal		
	a. Tunjangan Istri/Suami		15%	
	b. Tunjangan Anak (Maks. 2 orang anak)		10%	Dihitung dari Nilai Median Gaji Pokok
3.	Tunjangan Pangan		15%	
4.	Tunjangan Kemahalan		10%	
5.	Tunjangan Jabatan		30%	Dihitung dari NHJ
6.	Tunjangan Pajak		Sesuai Ketentuan Wajib Pajak	Dihitung dari Nilai Pendapatan Kena Pajak Pegawai
<b>B. KOMPONEN TIDAK TETAP</b>				
1.	INSENTIF			
	a. Uang Makan		Disesuaikan dengan tingkat kehadiran Pegawai dengan proporsi sama	Dihitung dengan Mempertimbangkan pengeluaran Riil Pegawai
	b. Uang Transport			
	c. Uang Lembur			
2.	TUNJANGAN TAHUNAN			
	a. Tunjangan Kinerja		Diberikan sesuai	Dihitung dari NHJ sesuai dengan Grade

	dengan hasil penilaian kinerja Pegawai	Pegawai
b. Tunjangan Hari Raya	Minimal 1 kali Gaji	
c. Tunjangan Kompensasi Khusus	Maksimal 1 kali Gaji Pokok	Hanya diberikan kepada Pegawai yang sesuai dengan criteria yang ditetapkan
d. Tunjangan Prestasi (Bonus)	Maksimal 3 kali Gaji	Diberikan setahun sekali
3. DEVIDEN JAMINAN SOSIAL	2.5%	Dibayarkan oleh Pengelola Dana Jaminan Sosial (PT. Taspen)
<b>II. POTONGAN</b>		
A. Potongan Pajak Penghasilan (PPh)	5 – 20%	Dari Gaji Pokok
	Sesuai Ketentuan Wajib Pajak (5 – 15%)	Dihitung dari Nilai Pendapatan Kena Pajak Pegawai
B. Iuran Wajib Pegawai (IWP) termasuk yang ditanggung pemberi kerja (Pemerintah)	10%*) 13%*)	Dari Gaji Pokok
		Proporsi Pemerintah dengan Pegawai adalah 13% : 10%*)
1. Iuran Bagi Pemeliharaan Kesehatan	5%	Dihitung dari Gaji Pokok. Jaminan Kesehatan perlu ditingkatkan lagi nilai preminya agar layanan kesehatan yang diperoleh memenuhi kelayakan
2. Iuran Bagi Dana Pensiun PNS dan THH	5%	Dihitung dari gaji Pokok
3. Iuran Tabungan Perumahan	5%	Dihitung dari gaji Pokok
4. Iuran Asuransi Pendidikan Anak	5%	Dihitung dari gaji Pokok
<b>Catatan:</b>		
1.	Tunjangan yang diberikan secara reguler setiap 1 (satu) bulan, nilainya tidak boleh lebih besar dari Gaji Pokok, Sedangkan tunjangan yang sifatnya tahunan (diberikan setahun sekali) masih dimungkinkan lebih besar dari Gaji Pokok, tetapi tetap harus diberi batasan maksimal, misalnya: maksimal 3 kali Gaji.	
2.	Penghitungan Nilai yang didasarkan kepada Gaji Pokok, menunjukkan bahwa akan ada perbedaan fasilitas yang diberikan	

sesuai dengan golongan, jabatan, atau masa kerja. Hal ini disebabkan karena besarnya kewajiban pun akan berbeda. *Sedangkan*, bila dihitung dari Nilai Median gaji Pokok, hal itu menunjukkan bahwa tidak ada perlakuan yang berbeda kepada pegawai. Semua pegawai memperoleh fasilitas dengan nilai yang sama tanpa melihat golongan, masa kerja, atau jabatan. Sebagai ilustrasi, table di bawah ini adalah merupakan bentuk simulasi pendapatan PNS dengan model alternative sebagaimana diuraikan di atas

*\*) Sebagai perbandingan di Malaysia, proporsi Pemerintah dengan Pegawai adalah 13% : 11% (Pendapatan < RM 5000); dan 12% : 11% (Untuk Pendapatan ≥ RM 5000).*

Sebagai ilustrasi, table di bawah ini adalah merupakan bentuk simulasi pendapatan PNS dengan model alternative sebagaimana diuraikan di atas.

Tabel 10  
Simulasi Model Alternatif Struktur Penggajian  
Untuk Pendapatan PNS Per-Bulan

NO.	KOMPONEN TETAP	GOLONGAN PANGKAT				
		IV/e	III/a	II/a	I/a	
<b>A. PENDAPATAN</b>						
	Gaji Pokok*)	14,226,103	5156003	2507883	1800066	
	Tunjangan Istri/ Suami (15%)	1201963	1201963	1201963	1201963	
	Tunjangan Anak (10%)	801309	801309	801309	801309	
	Tunjangan Pangan 15%	1201963	1201963	1201963	1201963	
	Tunjangan Kemahalan 10%	801309	801309	801309	801309	
	Tunjangan Jabatan 30%	8535661	3093601	1157484	450016	
	<b>JML</b>	<b>26.768.308</b>	<b>12256148</b>	<b>7671911</b>	<b>6256626</b>	
<b>B. KOMPONEN TIDAK TETAP**)</b>						
	Uang Makan	500000	500000	500000	500000	
	Uang Transport	500000	500000	500000	500000	
	Uang Lembur	500000	500000	500000	500000	
	<b>JML</b>	<b>1500000</b>	<b>1500000</b>	<b>1500000</b>	<b>1500000</b>	
	<b>Jumlah Penghasilan Kena Pajak (PKP)</b>	<b>28.268.308</b>	<b>13.756.148</b>	<b>9.171.911</b>	<b>7.756.626</b>	
	Tunjangan PPh 20% x PKP	5,653,662	2,751,230	1,834,382	1,551,325	
	<b>Jumlah Total Pendapatan</b>	<b>40.305.925</b>	<b>16.507.378</b>	<b>11.006.293</b>	<b>9.307.951</b>	

<b>C. POTONGAN</b>					
PPh 20% X PKP	5.653.662	2.751.230	1.834.382	1.551.325	
IWP 10% X GP	1.422.610,3	515600,3	250788,3	180006,6	
Iuran Kesehatan 5% X GP	977303,3	257800,15	125394,15	90003,3	
Iuran Dana Pensiun dan THT 5% X GP	977303,3	257800,15	125394,15	90003,3	
Tabungan Perumahan 5% X GP	977303,3	257800,15	125394,15	90003,3	
Iuran Asuransi Pendidikan Anak 5% X GP	977303,3	257800,15	125394,15	90003,3	
<b>JML POTONGAN</b>					
	<b>10.985.486</b>	<b>4.298.031</b>	<b>2.586.747</b>	<b>2.091.345</b>	
<b>D. JML PENDAPATAN BERSIH PERBULAN</b>					
	<b>22.936.484</b>	<b>12.209.347</b>	<b>8.419.546</b>	<b>7.216.606</b>	

\*) Gaji Pokok dihitung berdasarkan nilai dasar pada masing-masing golongan (belum memperhitungkan masa kerja golongan).

\*\*) Nilai pada komponen tidak tetap dituliskan sebagai nilai yang ditetapkan (bukan prosentase tertentu).

Selain pendapatan perbulan sebagaimana ilustrasi di atas, model alternative ini mengembangkan pula model tunjangan yang bersifat tahunan. Adapun komponen yang dapat diberikan pada setiap tahunan tersebut meliputi:

Tabel II  
Tunjangan PNS yang bersifat Tahunan

<b>1. TUNJANGAN TAHUNAN</b>					
a. Tunjangan Kinerja	Diberikan sesuai dengan hasil penilaian kinerja Pegawai	Minimal 1 kali Gaji	Dihitung dari NHJ sesuai dengan Grade Pegawai		
b. Tunjangan Hari Raya	Maksimal 1 kali Gaji Pokok				
c. Tunjangan Kompensasi Khusus					Hanya diberikan kepada Pegawai yang sesuai dengan criteria yang ditetapkan
d. Tunjangan Prestasi (Bonus)	Maksimal 3 kali Gaji				Diberikan setahun sekali
<b>2. DEVIDEN JAMINAN SOSIAL</b>					
		2.5%			Dibayarkan oleh Pengelola Dana Jaminan Sosial (PT. Taspen)

## F. PENUTUP

Masalah kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia memang merupakan permasalahan yang cukup kompleks. Pada satu sisi tingkat kesejahteraan PNS ini dipandang masih rendah, sehingga gaji satu bulan dianggap hanya cukup untuk waktu 2 (dua) minggu. Di sisi lain, tidak dinafikan bahwa banyak PNS yang menunjukkan pola hidup yang "berlebihan". Kondisi ini memang merupakan sebuah ironi sehingga tidak mengherankan bila tuduhan korupsi birokrasi dianggap sebagai kenyataan yang sudah menjadi rahasia umum. Stigma negative pun begitu berkembang yang dilekatkan kepada perilaku birokrasi di Indonesia.

Isu rendahnya tingkat kesejahteraan PNS ini tentu tidak bias dijadikan sebagai suatu alasan untuk membenaran atas buruknya perilaku birokrasi ini. Oleh karena itu, berbagai upaya dan cara, berbagai ide dan pemikiran tentang bagaimana memperbaiki citra birokrasi sekaligus memperbaiki perilaku, kualitas dan profesionalisme birokrasi telah banyak diberikan oleh berbagai kalangan, baik dari kalangan akademisi maupun birokrasi itu sendiri.

Sementara itu, salah satu upaya yang sedang dilakukan oleh pemerintah Indonesia sendiri untuk memperbaiki kondisi birokrasinya, telah dicanangkan melalui program reformasi birokrasi. Dalam program reformasi birokrasi ini, berbagai aspek yang menjadi perhatian dalam hubungannya dengan birokrasi telah dirumuskan sebagai sasaran-sasaran strategis yang diharapkan akan menjadi katalisator untuk terbentuknya birokrasi yang professional dengan kualitas sebagaimana diharapkan.

Meskipun masalah kesejahteraan bukanlah satu-satunya masalah yang menjadi penyebab rendahnya kualitas dan produktivitas birokrasi, tetapi masalah kesejahteraan ini disadari oleh pemerintah sebagai suatu factor yang penting untuk pecahkan. Oleh karena itulah maka tulisan tentang system kesejahteraan ini diharapkan akan memberikan manfaat sebagai salah satu masukan untuk para pengambil keputusan dalam rangka memperbaiki system kesejahteraan PNS di Indonesia.

Sistem kesejahteraan yang ditawarkan dalam tulisan ini merupakan model yang digali dari hasil penelitian Tim PKP2A I LAN yang telah melakukan kajian ini pada tahun 2012 yang lalu. Beberapa hal penting yang ditawarkan oleh tim peneliti terkait dengan model alternative untuk system kesejahteraan ini, secara umum mencakup dua hal pokok, yaitu: Struktur Penggajian dan Struktur kesejahteraan.

Dalam struktur penggajian yang dikembangkan dalam tulisan ini adalah merupakan suatu model yang dielaborasi dari berbagai unsure yang menggabungkan penghitungan system penggajian ini dengan kebijakan pemerintah yang mengatur penggajian untuk sector swasta. Selain itu, rumusan-rumusan formula penghitungan yang dikembangkan berupaya dilakukan untuk mencari keseimbangan nilai secara obyektif, sehingga hasil akhir dari system ini diharapkan dapat menghasilkan suatu model yang mengandung prinsip-prinsip keadilan, proporsional, layak untuk memenuhi kebutuhan hidup PNS di Indonesia.

REFERENSI:

- Riyadi, dkk. 2012. Sistem Kesejahteraan Aparatur. Jatinangor - Sumedang: PKP2A I LAN
- Subianto, Achmad. 2008. <http://industri asuransi.wordpress.com/2008/01/1>.
- Undang-Undang No. 11 Tahun 1969 tentang Pensiun Pegawai dan Pensiun Janda/Duda Pegawai
- Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian
- UU No. 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional (SJSN)
- UU No. 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS)
- Peraturan Pemerintah No. 32 Tahun 1979 tentang Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 1981 tentang Asuransi Sosial Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah No. 69 Tahun 1991 tentang Pemeliharaan Kesehatan Pegawai Negeri Sipil, Penerima Pensiun, Veteran, Perintis Kemerdekaan Beserta Keluarganya.
- Peraturan Pemerintah No. 105 Tahun 2000 tentang Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah.
- Peraturan Pemerintah No. 28 Tahun 2003 tentang Subsidi dan Iuran Pemerintah dalam Penyelenggaraan Asuransi Kesehatan Bago Pegawai Negeri Sipil dan Penerima Pensiun.
- Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pensiun Pegawai negeri Sipil.
- Keputusan Presiden RI Nomor 8 Tahun 1977 tentang Perubahan dan Tambahan atas Keputusan Presiden RI Nomor 56 Tahun 1974 tentang Pembagian, Penggunaan, Cara Pemotongan, Penyetoran dan Besarnya Iuran yang dipungut dari Pegawai Negeri, Pejabat Negara dan Penerima Pensiun.
- Keputusan Presiden No. 14 Tahun 1993 tentang Tabungan Perumahan Pegawai Negeri Sipil.
- Keputusan Presiden Nomor 46 Tahun 1994 tentang Perubahan Atas Keputusan Presiden Nomor 14 Tahun 1993 tentang Tabungan Perumahan Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Menteri Negara Perumahan Rakyat Nomor 12 Tahun 2011 tentang Tambahan Bantuan Uang Muka dan Bantuan Sebagian Biaya Membangun Bagi Pegawai Negeri Sipil