

## PENGEMBANGAN MODEL REMUNERASI BERBASIS KOMPETENSI PADA UNIVERSITAS TERBUKA

AMRIL LATIEF<sup>1</sup>, ZULKIFLI HARAHA<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Dosen Universitas Terbuka UPBJJ Medan

[amril@ut.ac.id](mailto:amril@ut.ac.id)

<sup>2</sup>Dosen Universitas Terbuka UPBJJ Medan

[zulkifli@ut.ac.id](mailto:zulkifli@ut.ac.id)

### ABSTRACT

*This research aimed to develop model remuneration based competence existing by model the remuneration in line with the aspirations of employees and conditions institution. This research use type draft research descriptive quantitative by approach phenomenology. Population this research about 1001 respondents. Samples taken some 100 respondents or 10% of pupulasi with level of trust research 95% and error margin 9.3%. The results showed the components of each respondent's answer to 16.65% remuneration quantities derived from the assessment of competencies, 7,11% based on seniority, 10,24% based on education, 7.5% derived from behavior, was at 6.54% originated from the initiative, 6.37% comes from creativity, 6,61% comes from discipline, 5,78 comes from cooperation, 5,74 comes from loyalty, 6,61% come from attendance, 6,68% completion work programme, 6% come from the ability of problem solving, 5.48% from services profession and 2.72% comes from other assessment.*

**Keywords :** *remuneration models, competency based, employee perception*

### PENDAHULUAN

Konsep remunerasi berbasis kompetensi ini merupakan konsep yang masih sangat baru terutama di Indonesia. Sekalipun sejumlah institusi mulai menjadikan kompetensi sebagai bagian integral dari manajemen kinerja serta sistem staffing, ataupun pelatihan dan pengembangan karyawan yang diterapkan dalam institusi. Serta meskipun secara implisit pada beberapa kebijakannya tentang penggajian, institusi selalu berusaha memberikan reward atas kompetensi-kompetensi yang dimiliki dan diberikan oleh individu karyawan serta atas atribut-atribut lainnya yang dimiliki pegawai tersebut.

Universitas Terbuka yang merupakan salah satu institusi pendidikan tinggi Negeri yang terbesar di bidang system belajar terbuka dan jarak jauh di Indonesia saat ini juga tengah berbenah dalam rangka memperbaiki kompetensi pada organisasinya, baik kompetensi institusi maupun kompetensi tiap individu di dalamnya. Hal ini dilaksanakan terutama untuk memperbaiki performa dalam institusi tersebut dalam rangka mempersiapkan diri ke arah yang lebih baik. Sehingga diharapkan dapat bersaing dengan institusi pendidikan tinggi lain di Indonesia, bahkan Institusi Pendidikan Tinggi Global, sesuai dengan jargon Visi dan Misi Universitas Terbuka.

Berkaitan dengan pengembangan Universitas Terbuka (UT) menjadi Badan Layanan Umum (BLU) pada tahun 2012 maka perubahan status UT tersebut membawa dampak yang cukup berarti dalam pengelolaan UT. Sebagai BLU,

otonomi yang dimiliki menjadi lebih luas serta konsekuensi tanggung-jawab dan tantangan yang lebih besar pula. Salah satu tantangannya adalah menyesuaikan sistem kompensasi yang sebelumnya berpedoman pada peraturan PNS.

Berdasarkan beberapa alasan yang telah dikemukakan di atas dan juga dalam rangka memperhatikan secara lebih intensif peningkatan kompetensi yang dimiliki para karyawan Universitas Terbuka. Maka untuk melengkapi dan menyelaraskan masa transisi tersebut, pada penelitian ini disusun sebuah konsep *competency based pay* yang masih ada kaitannya dengan penerapan *competency based* pada karyawan yang mulai dilakukan Universitas Terbuka. Permasalahan yang berkenaan dengan pengembangan model remunerasi adalah bagaimana pengembangan model remunerasi berbasis kompetensi di universitas terbuka agar sesuai dengan aspirasi karyawan dan kebutuhan organisasi. Penelitian ini bertujuan mengembangkan model remunerasi berbasis kompetensi yang ada dengan model remunerasi yang sejalan dengan aspirasi karyawan dan kondisi institusi.

### **KAJIAN TEORITIS**

Remunerasi berbasis kompetensi merupakan sistem penggajian yang didasarkan atas nilai total keahlian dan kompetensi yang dimiliki masing-masing tenaga kerja (J.Long, 1998). Metode ini dilaksanakan dengan melibatkan kapabilitas individu (*person-based pay*) dan bukan karakteristik pekerjaan (*job-based pay*). Premis dasar metode ini adalah bahwa tenaga kerja dibayar berdasarkan keahlian, pengetahuan dan kompetensi yang dimiliki masing-masing individu apapun pekerjaannya.

Menurut J.Long (1998) terdapat beberapa keuntungan penting dari sistem remunerasi berbasis kompetensi tersebut yang berkaitan dengan pengembangan keahlian dan fleksibilitas, yaitu :

- a. Menyediakan insentif besar bagi tenaga kerja untuk mempelajari berbagai keahlian sehingga memudahkan pemindahan tenaga kerja ke pekerjaan yang berbeda-beda sesuai kebutuhan. Dalam hal ini maka keinginan untuk mengembangkan sumber daya manusia akan tercapai.
- b. Fleksibilitasnya sangat menguntungkan organisasi yang bagian-bagian proses produksi dan pelayanannya sering naik-turun. Misalnya, terjadi kekurangan di salah satu bagian dari fokus produksi sehingga seorang tenaga kerja yang sedang tidak berfungsi harus pindah ke fungsi dengan aktivitas tinggi. Sistem ini juga mempermudah peng-cover-an tenaga kerja yang absen atau sedang cuti.
- c. Keuntungan besar dari remunerasi berbasis kompetensi adalah tidak dibutuhkannya job description sebagai landasan. Ini merupakan keuntungan besar bagi organisasi yang perubahannya cepat.
- d. Dengan melaksanakan RBK pekerjaan yang harus dilakukan tenaga kerja menjadi lebih umum dan sangat bermanfaat dalam pelayanan pelanggan sehingga menyediakan lebih banyak imbalan intrinsik. Schuster dan Zingheim menyatakan bahwa sistem RBK menyiapkan tenaga kerja untuk menangani isu-isu pelanggan tanpa memindahkan sari satu meja ke meja lain. Ini lebih efisien bagi organisasi dan bagi pelanggan itu sendiri.
- e. Karena menggunakan *workforce* (gugus kerja) yang lebih efisien maka perusahaan yang menggunakan RBK seharusnya bisa beroperasi dengan

tenaga kerja yang lebih kecil. Sehingga bagian yang tidak begitu penting dapat dikurangi sesuai kebutuhan perusahaan.

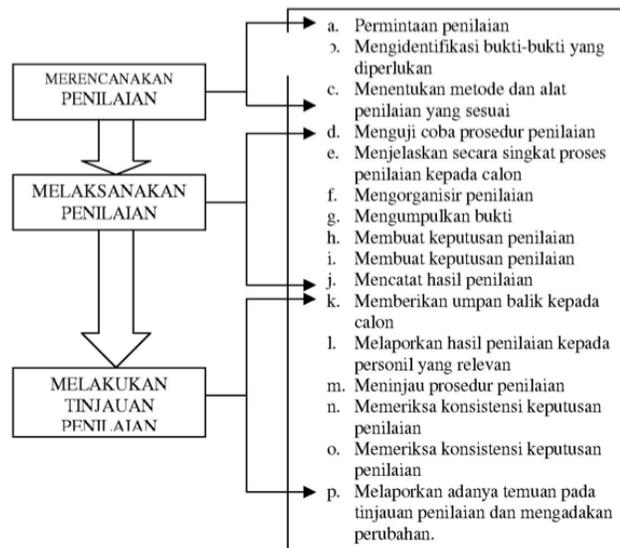
- f. Sistem RBK mendukung perilaku yang dibutuhkan oleh perusahaan yang berusaha mempraktekkan manajemen *high-involvement*. Di mana pengetahuan yang menjadi bagian dari sistem ini membuat tenaga kerja bisa secara efektif terlibat dalam pengambilan keputusan, membuat penilaian dan bertindak cepat. Sistem ini juga membuat individu dan tim lebih mengelola dirinya sendiri.

Dalam proses implementasi suatu sistem kompensasi pasti terdapat berbagai masalah yang mungkin timbul baik bagi karyawan maupun terhadap perusahaan. Hal tersebut hendaknya diprediksi, agar dalam pelaksanaannya perusahaan selalu waspada terhadap kesulitan-kesulitan yang mungkin terjadi. Adapun kendala-kendala yang mungkin terjadi antara lain :

- a. Sistem RBK bisa mengakibatkan kerugian bila tenaga kerjanya dibayar berlebih bila dibandingkan dengan jumlah yang dibayarkan perusahaan saingannya dalam pekerjaan yang sama. Hal ini bisa terjadi sehingga terdapat sebagian pekerja yang akhirnya mencapai bayaran tertinggi/*topping out*, karena dengan keahlian maksimal yang dimilikinya seseorang bisa menghasilkan lebih banyak uang daripada yang tidak.
- b. Sehubungan dengan *topping out* tersebut maka bila seorang karyawan telah mencapai tingkat gaji tertinggi maka hilanglah insentif untuk terus belajar dan memperbaharui keahlian.
- c. Sistem ini juga membutuhkan peningkatan biaya pelatihan baik dalam biaya pelatihan itu sendiri maupun kebutuhan untuk meliburkan pekerja pada saat pelatihan berjalan.
- d. Sistem ini tampaknya juga sedikit menyimpang dari peraturan kesetaraan gaji yang secara umum mengharuskan pekerja dibayar berdasarkan pekerjaan yang dilakukan bukan kapabilitasnya (Barret, 1991). Namun demikian kebanyakan peraturan kesetaraan gaji juga membuat pengecualian untuk faktor-faktor tertentu seperti tingkat keahlian dan pengalaman yang relevan selama diberlakukan secara konsisten pada perusahaan baik terhadap pekerjaan laki-laki maupun perempuan (J.Long, 1998).

Dalam menerapkan sistem remunerasi berbasis kompetensi selalu terlibat di dalamnya pelaksanaan program *Competency based Assessment* (CBA) dan *Competency based Training* (CBT) yang merupakan urutan program yang diwajibkan perusahaan terhadap karyawan dalam rangka mengukur kompetensi tiap individu karyawan pada perusahaan tersebut, di mana pengakuan beragam kompetensi yang dimiliki karyawan diwujudkan dalam sertifikasi. Dari berbagai jenis sertifikat yang telah dimiliki karyawan itulah nantinya dapat dipergunakan sebagai dasar dalam menentukan tingkat gaji yang sekiranya layak diperoleh karyawan tersebut.

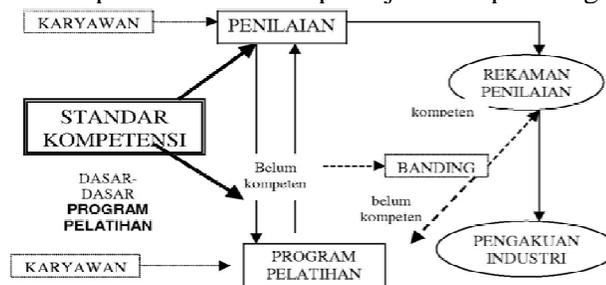
Tahap awal dalam proses implementasi sistem remunerasi berbasis kompetensi pada perusahaan adalah dengan dilaksanakannya program assessment pada karyawan. Pelaksanaan penilaian kompetensi karyawan tersebut dapat dijelaskan pada bagan berikut:



Gambar 1. Proses Penilaian CBA  
(Sumber : Buku Panduan IASPD, 1998)

Program penilaian berbasis kompetensi dilaksanakan terlebih dahulu untuk menilai sejauh mana kompetensi yang dimiliki oleh setiap individu karyawan. Proses penilaian karyawan dilaksanakan dengan bantuan para assesor yang telah dibentuk oleh perusahaan. Dari hasil penilaian tersebut dapat diketahui apakah karyawan tersebut telah kompeten ataupun belum kompeten terhadap bidang kerja yang dia tekuni sekarang. Setiap karyawan yang kompeten pada jenis keahlian tertentu akan memperoleh sertifikat yang di dalamnya berisi ragam unit standar kompetensi yang telah dikuasai karyawan tersebut, yang dihargai berupa point. Dari jumlah point yang telah diperoleh itulah dipergunakan untuk menentukan tingkatan gaji yang sekiranya layak diperoleh karyawan berdasarkan kompetensi yang dia miliki.

Tahap selanjutnya setelah proses assessment pada karyawan perusahaan selesai dilakukan adalah pelaksanaan program pelatihan pada karyawan. Proses pelatihan berbasis kompetensi tersebut dapat dijelaskan pada bagan berikut :



Gambar 2. Kerangka Kerja CBT (Sumber : Buku Panduan IASPD, 1998)

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis rancangan penelitian deskriptif kuantitatif dengan pendekatan fenomenologi.

Tahapan penelitian dalam pengembangan model (*model building*) Remunerasi Berbasis Kompetensi Universitas Terbuka secara garis besar dilakukan dalam dua

tahap : Tahap pertama, lebih merupakan penelitian yang bersifat kuantitatif, mempunyai tujuan verifikasi teori, meletakkan teori secara deduktif menjadi landasan pemecahan masalah penelitian serta menggunakan instrument, dalam hal ini adalah kuesioner; dan Tahap kedua, penelitian lebih mencerminkan sifat kualitatif karena peneliti setelah melakukan proses interview sebagai sarana pengumpulan data dan informasi dalam hal ini berupa model penggajian dan aspirasi Pegawai.

Populasi adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Universitas Terbuka Kelompok Jabatan Struktural yang berjumlah 1001 dimana berada pada empat jenis tenaga kependidikan, antara lain; pustakawan, Tekhnisi & ICT, Tenaga Administrasi dan Laboran. Perhitungan sampel menggunakan software online yang dapat diakses melalui : <http://www.raosoft.com/samplesize.html>. Dengan jumlah populasi sebanyak 1001 responden, tingkat kepercayaan penelitian 95% dan margin error 9,3% maka diperoleh sample sebanyak 100 responden atau 10% dari total sampel.

Beberapa faktor yang diteliti dalam penelitian ini yaitu : Kompetensi individu, Kebijakan institusi, Aspirasi Pegawai meliputi segala hal yang diusulkan Pegawai yang berhubungan dengan sistem penggajian dan Model Remunerasi Berbasis Kompetensi yang dikembangkan meliputi grup penggajian, klasifikasi jabatan, syarat kompetensi yang harus dipenuhi, serta % tingkatan gaji.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Karakteristik Responden**

Dalam penelitian lapangan, kuesioner disebarkan sebanyak 100 eksemplar kepada 100 orang responden. Responden yang memiliki jenis kelamin pria sebanyak 61 orang yang berjenis kelamin wanita 38. Sebanyak 8 orang berusia dibawah 30 tahun, 17 orang berusia antara 31-40 tahun, 17 orang berusia antara 41-50 tahun sedangkan 58 orang berusia diatas 25 tahun. Sebanyak 6 orang responden memiliki latar belakang pendidikan SLTA, 4 orang berlatar belakang pendidikan diploma, 14 orang berlatar belakang pendidikan sarjana, 70 orang berlatar pendidikan pascasarjana sedangkan 6 orang lainnya tidak memberikan jawaban. Sebanyak 89 orang menikah, 6 orang belum menikah, 1 orang duda, 3 orang janda dan 1 orang tidak memberikan jawaban.

Sebanyak 18 orang hanya memiliki 1 tanggungan, 20 orang memiliki 2 orang tanggungan, 18 orang memiliki 3 orang tanggungan, 17 orang memiliki 4 orang tanggungan, 17 orang memiliki 5 orang tanggungan, 2 orang memiliki 6 orang tanggungan dan 8 orang memberikan jawaban. Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja di UT menunjukkan bahwa 6 orang bekerja di UT kurang dari 5 tahun, 19 orang bekerja di UT selama 5-15 tahun, 24 orang bekerja di UT selama 16-25 tahun, 48 orang bekerja di UT selama lebih dari 25 tahun dan 3 orang tidak memberikan jawaban.

### **Uji Validitas dan Uji Reliabilitas**

Pengujian validitas menggunakan teknik *corrected item-total correlation*, yaitu dengan cara mengkorelasi skor tiap item dengan skor totalnya. Kriteria valid atau tidak valid adalah jika nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* > *Cronbach's Alpha*, berarti butir pertanyaan tidak valid. Sebaliknya jika nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* < *Cronbach's Alpha*, berarti butir pertanyaan valid. Dari 10 butir pertanyaan Pendapat Karyawan Mengenai Sistem *Take Home Pay* Yang

Diterapkan Saat Ini maka 2 butir pertanyaan dinyatakan tidak valid yaitu butir pertanyaan nomor 1 dan 2. Dari 14 butir pertanyaan Keluhan karyawan mengenai sistem *Take Home Pay* yang telah diterapkan maka semua butir pertanyaan dinyatakan valid. Dari 8 butir pertanyaan usul karyawan mengenai sistem *Take Home Pay* yang telah diterapkan maka semua butir pertanyaan dinyatakan valid.

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan metode *Alpha* dari *Cronbach*. Instrumen dinyatakan reliabel jika hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien alpha lebih besar atau sama dengan 0,6. Dari hasil pengujian menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai *Alpha* dari *Cronbach* > 0,06 yaitu 0,838 ; 0,904 dan 0,913 sehingga dapat dinyatakan semua butir pertanyaan reliabel.

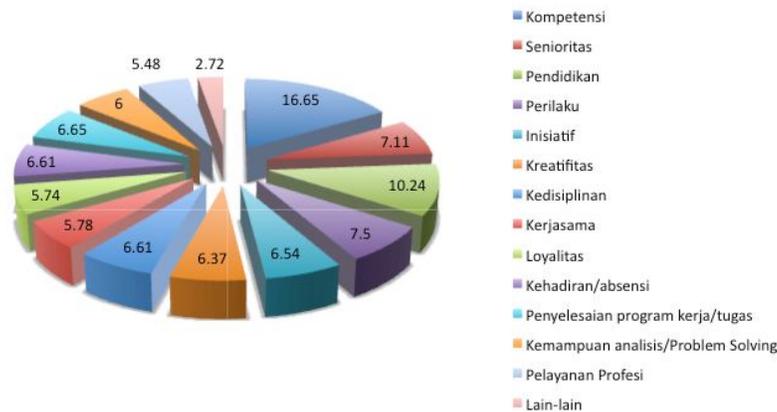
### Pembahasan

Hasil olahan data komposisi ideal besaran remunerasi menurut persepsi karyawan dapat dilihat pada tabel 1. Dari 100 Orang Responden, yang menjawab pertanyaan tersebut dengan valid sebanyak 46 Orang. Berikut adalah rata-rata, median dan modusnya hasil jawaban responden tersebut:

Tabel 1. Besaran Remunerasi Menurut Persepsi Karyawan

No	Komponen Pertimbangan Remunerasi	Median (%)	Mean (%)	Modus (%)
1	Kompetensi	15.00	16.65	10.00
2	Senioritas	6.50	7.11	10.00
3	Pendidikan	10.00	10.24	10.00
4	Perilaku	7.00	7.50	5.00
5	Inisiatif	5.00	6.54	5.00
6	Kreatifitas	5.00	6.37	5.00
7	Kedisiplinan	5.00	6.61	5.00
8	Kerjasama	5.00	5.78	5.00
9	Loyalitas	5.00	5.74	5.00
10	Kehadiran/absensi	5.00	6.61	5.00
11	Penyelesaian program kerja/tugas	6.00	6.65	5.00
12	Kemampuan analisis/Problem Solving	5.00	6.00	5.00
13	Pelayanan Profesi	5.00	5.48	5.00
14	Lain-lain	1.50	2.72	0.00

Dari 46 jawaban responden maka untuk kompetensi, senioritas dan pendidikan paling banyak responden menjawab sebaiknya remunerasi yang diberikan 10% bersumber dari penilaian ketiga aspek tersebut. Sedangkan perilaku, inisiatif, kreatifitas, kedisiplinan, kerjasama, loyalitas, kehadiran/absensi, penyelesaian program kerja/tugas, kemampuan analisis/problem solving dan pelayanan profesi masing masing memberikan kontribusi 5% untuk besaran remunerasi yang diberikan. Selain itu responden juga sepakat tidak ada komponen lain untuk menjadi komponen penilaian selain komponen-komponen yang disebutkan di atas sebelumnya.



Gambar 3. Komposisi Komponen Penilaian Remunerasi

Jika dilihat berdasarkan rata-rata masing-masing komponen dari jawaban responden maka besaran remunerasi 16,65% berasal dari penilaian kompetensi, 7,11% berdasarkan senioritas, 10,24% berdasarkan pendidikan, 7,5% berasal dari perilaku, 6,54% berasal dari inisiatif, 6,37% berasal dari kreatifitas, 6,61% berasal dari kedisiplinan, 5,78% berasal dari kerjasama, 5,74% berasal dari loyalitas, 6,61% berasal dari absensi/kehadiran, 6,68% penyelesaian program kerja/tugas, 6% berasal dari kemampuan analisis/*problem solving*, 5,48% berasal dari pelayanan profesi dan 2,72% berasal dari penilaian lainnya yang dapat dikembangkan kembali.

Untuk menilai besaran remunerasi yang akan diterima oleh seorang karyawan maka dibutuhkan skala penilaian dari 14 komponen yang telah dijelaskan diatas kontribusinya terhadap remunerasi sebagai berikut:

Tabel 2. Skala Penilaian Besaran Remunerasi

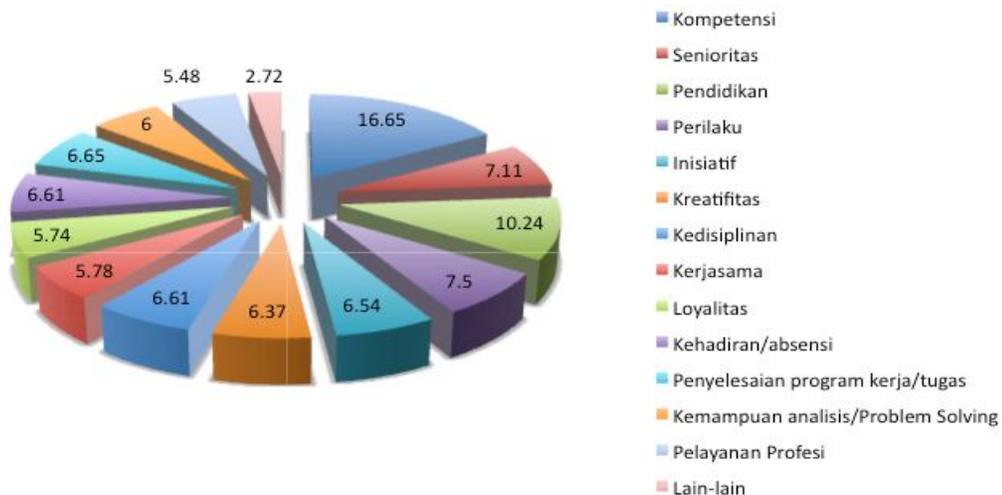
No	Komponen Pertimbangan Remunerasi	Skala Penilaian
1	Kompetensi	Sangat tidak baik, Tidak Baik, Baik, Sangat Baik
2	Senioritas	< 5 tahun, 6-15 tahun, 16-25 tahun, >25 tahun
3	Pendidikan	SLTA, Diploma, Sarjana, Pascasarjana
4	Perilaku	Sangat tidak baik, Tidak Baik, Baik, Sangat Baik
5	Inisiatif	Sangat tidak baik, Tidak Baik, Baik, Sangat Baik
6	Kreatifitas	Sangat tidak baik, Tidak Baik, Baik, Sangat Baik
7	Kedisiplinan	Sangat tidak baik, Tidak Baik, Baik, Sangat Baik
8	Kerjasama	Sangat tidak baik, Tidak Baik, Baik, Sangat Baik
9	Loyalitas	Sangat tidak baik, Tidak Baik, Baik, Sangat Baik
10	Kehadiran/absensi	Sangat tidak baik, Tidak Baik, Baik, Sangat Baik
11	Penyelesaian program kerja/tugas	Sangat tidak baik, Tidak Baik, Baik, Sangat Baik
12	Kemampuan analisis/ <i>Problem Solving</i>	Sangat tidak baik, Tidak Baik, Baik, Sangat Baik
13	Pelayanan Profesi	Sangat tidak baik, Tidak Baik, Baik, Sangat Baik
14	Lain-lain	Sangat tidak baik, Tidak Baik, Baik, Sangat Baik

Untuk memperjelas implementasi dari model yang telah dikembangkan diatas maka berikut ini adalah contoh simulasi penilaian dan perhitungan besaran remunerasi yang akan diberikan kepada seorang karyawan :

Tabel 3. Simuilasi Perhitungan Besaran Remunerasi

No	Aspek Penilaian	Penilaian Atasan	Perhitungan Remunerasi	%
1	Kompetensi	Sangat Baik	$(4/4 \times 16.65)$	16.65
2	Senioritas	10 tahun	$(2/4 \times 7.11)$	5.33
3	Pendidikan	S2	$(4/4 \times 10.24)$	10.24
4	Perilaku	Sangat Baik	$(4/4 \times 7.50)$	7.50
5	Inisiatif	Baik	$(3/4 \times 6.54)$	4.91
6	Kreatifitas	Baik	$(3/4 \times 6.37)$	4.78
7	Kedisiplinan	Sangat Baik	$(4/4 \times 6.61)$	6.61
8	Kerjasama	Sangat Baik	$(4/4 \times 5.78)$	5.78
9	Loyalitas	Sangat Baik	$(4/4 \times 5.74)$	5.74
10	Kehadiran/absensi	Sangat Baik	$(4/4 \times 6.61)$	6.61
11	Penyelesaian program kerja/tugas	Baik	$(3/4 \times 6.65)$	4.99
12	Kemampuan analisis/Problem Solving	Baik	$(3/4 \times 6.00)$	4.50
13	Pelayanan Profesi	Sangat Baik	$(4/4 \times 5.48)$	5.48
14	Lain-lain	Baik	$(3/4 \times 2.72)$	2.04
<b>TOTAL</b>				<b>91.15</b>

Tabel di atas bersumber penilaian seorang atasan kepada bawahannya yang terdiri dari 14 komponen penilaian dengan skala yang telah dijelaskan pada tabel sebelumnya.



Keterangan :

Biru : Skor Maksimal

Merah : Skor Capaian Pegawai

Gambar 4. Capaian Remunerasi Berdasarkan Komponen Penilaian

Setelah atasan memberikan penilaian maka kemudian dihitunglah besaran remunerasi yang akan diberikan kepada karyawan yang proses perhitungannya

dapat dilihat pada tabel di atas. Dari tabel di atas akhirnya dapat disimpulkan bahwa karyawan tersebut memperoleh 91.15% remunerasi yang seharusnya diterima oleh karyawan tersebut. Hasil tersebut diperoleh dari masing-masing kolom penilaian atasan (sesuai skala yang ada) dikalikan dengan bobot persentase komponen tersebut, kemudian dihitungkan total keseluruhan penilaian yang telah dikalikan dengan bobot tersebut.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

1. Kompetensi, senioritas dan pendidikan menjadi aspek yang menentukan jumlah *take home pay* di atas 10%.
2. Perilaku, inisiatif, kreatifitas, kedisiplinan, kerjasama, loyalitas, kehadiran/absensi, penyelesaian program kerja/tugas, kemampuan analisis/*problem solving* dan pelayanan profesi masing masing memberikan kontribusi 5% untuk besaran remunerasi yang diberikan.
3. Besaran remunerasi 16,65% berasal dari penilaian kompetensi, 7,11% berdasarkan senioritas, 10,24% berdasarkan pendidikan, 7,5% berasal dari perilaku, 6,54% berasal dari inisiatif, 6,37% berasal dari kreatifitas, 6,61% berasal dari kedisiplinan, 5,78 berasal dari kerjasama, 5,74 berasal dari loyalitas, 6,61% berasal dari absensi/kehadiran, 6,68% penyelesaian program kerja/tugas, 6% berasal dari kemampuan analisis/*problem solving*, 5,48% berasal dari pelayanan profesi dan 2,72% berasal dari penilaian lainnya yang dapat dikembangkan kembali.

### **Saran-saran**

1. Dalam menerapkan sistem *take home pay* yang hendaknya dilakukan secara perlahan, serta dengan menentukan tahap-tahap yang harus dipenuhi sehingga ditemukan model yang benar-benar ideal. Di samping itu pada implementasinya dipandang perlu adanya waktu peralihan (pra-masa bagi sistem baru), di mana di dalam masa tersebut diterapkan beberapa aturan 'antara' yang dibutuhkan untuk menunjang masa transisinya. Hal tersebut dilaksanakan agar peralihan dari sistem *take home pay* lama ke sistem *take home pay* baru dapat berjalan lebih lancar karena karyawan sudah mulai terbiasa, sehingga dapat lebih menerima adanya perubahan. Tetapi pada kondisi tersebut yang perlu diperhatikan bahwa pelaksanaan masa transisi harus ada batasan dan jangka waktunya, serta sebaiknya didukung oleh aturan 'antara' yang jelas.
2. Bagi peneliti selanjutnya perlu dilakukan pengujian Pengembangan Model Remunerasi Berbasis Kompetensi yang telah dibuat. Kemudian selanjutnya disarankan supaya melakukan kajian ulang atas hasil dari pelaksanaan sistem remunerasi tersebut, sehingga dapat menyimpulkan faktor-faktor apa lagi yang sekiranya berpengaruh terhadap keberhasilan implementasinya serta bagaimana langkah-langkah efektif yang harus dilakukan pihak manajerial agar karyawan dapat menerima sistem *take home pay* yang telah diberikan. Penelitian hendaknya juga dilakukan dengan responden yang lebih luas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Basso M, 2003. *Pembinaan SDM Berbasis Kompetensi*. Majalah Manajemen Usahawan Indonesia, Lembaga Manajemen FE-UI, Jakarta.
- Cushway B, 1994. *Human Resources Management*. The Fast-Track MBA Series, PT. Elex Media Komputindo, Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Cira D.J. & Benjamin E.R, 1998. 'Competency-Based Pay: A Concept in Evolution'. *Compensation and Benefits Review*, September-Oktober, 21-28.
- Dessler G, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Bahasa Indonesia, Jilid I, Penerbit PT. Prenkalingo, Jakarta.
- Faisal S, 1995. *Format-format Penelitian Sosial, Dasar-dasar dan Aplikasi*. Cetakan Ketiga, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.
- Gomes FC, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.
- IAPSD, 1988. *Competency Based Training*, Pelatihan dan Program Pemahaman Pengujian, IASPD, Australia.
- Indriantoro N & Supomo B, 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Irianto J, 2001. *Isu-Isu Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama, Penerbit Insan Cendikia, Surabaya.
- Irianto J, 2001. *Diktat Perkuliahan Remunerasi dan Manajemen Kinerja*. Surabaya.
- J. Long R, 1998. *Compensation in Canada*. ITP Nelson, Canada.
- Moleong L.J, 1988. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Notoatmodjo S, 1998. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Penerbit PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- O'Neil G & Lander D, 1993. 'Linking Employee Skill to Pay: A Framework for Skill-based Pay Plans'. *ACA Journal*, 2(3), Winter, 14-27.
- Prawirosentono S, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Ruky A.S, 2001. *Manajemen Penggajian dan Pengupahan Karyawan Perusahaan*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Schuller R.S, Jackson S.E, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke-21*. Edisi Keenam, Jilid I, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Sofa F, 1999. *Human Resources Development*. Perspective, Roles and Practice Choices, Warriewood-Australia, Business and Professional Publishing.
- Sugiono, 1999. *Statistika Untuk Penelitian*. Cetakan Kedua, Penerbit CV. Alfabeta, Bandung.
- Umar H, 2000. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Edisi Revisi, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.