LAPORAN PENELITIAN
HIBAH BERSAING

Pengembangan Model Remunerasi Berbasis Kompetensi Pada Universitas Terbuka

Drs. Amril Latief, M.Si
Zulkifli Harahap, SE, M.Si

UNIVERSITAS TERBUKA
UNIT PROGRAM BELAJAR JARAK JAUH
MEDAN
2013

Daftar Isi

Laporan Penelitian Hibah Bersaing "Pengembangan Model Remunerasi Berbasis Kompetensi Pada Universitas Terbuka"

Halaman
Lembaran Identitas dan Pengesahan.....1
Prakata…… 4
Abstrak 5
Daftar Tabel……..……..... . 6
Daftar Gambar /Ilustrasi……..... 6
Daftar Lampiran……..... 6
I. Pendahuluan
1.1. Latar Belakang …….. 7
1.2. Rumusan Masalah…….… 11
1.3. Tujuan Penelitian…….. 11
1.4. Keutamaan Penelitian ……..……12
II. Tinjauan Teori
2.1. Landasan Teori…… 13
2.2. Penelitian Terdahulu ……..…… 37
III. Metode Penelitian
3.1. Rancangan Penelitian…… 39
3.2. Lokasi danWaktu Penelitian……. 40
3.3. Populasidan Sampel……..…… 40
3.4. Faktor-faktor Penelitian
3.5. Penelitian ……..…… 42
V. Analisis Data dan Pembahasan..... 48
VI. Kesimpulan dan Saran …….. 67
C. Jadwal Kerja..... 71
DAFTAR PUSTAKA 72

HALAMAN PENGESAHAN
USUL PENELITIAN HIBAH BERSAING

1. Judul : Pengembangan Model Remunerasi Berbasis Kompetensi Di Universitas Terbuka

2. Ketua Peneliti

2.1 Data Pribadi

a.	Nama Lengkap	:	Drs. Amril Latif, M.Si
b.	Jenis Kelamin	:	Laki-laki
c.	NIP/Golongan	:	196301011991031004/ III.c
d.	Srata/Jab. Fungsional	:	S2/Lektor
e.	Jabatan Struktural	:	-
f.	Fakultas/Jurusan	:	FKIP/Pendidikan Kimia
g.	Bidang Ilmu	:	Kimia
h.	Alamat Kantor	:	Jl. Bromo No. 29 Medan, Kelurahan Binjai Kecamatan Medan Denai 20228
i.	Telepon/Faks/E-mail	:	Telp. 061-7323795. 7326261
j.	Alamat Rumah	:	Perumahan Talang Banjar Permai Blok D No.7 Jambi
k.	Telepon/Faks	:	081274080905

2.2 Mata Kuliah Yang Diampu dan Jumlah sks

a.	Mata Kuliah I	:	Ilmu Alamiah Dasar	3 sks
b.	Mata Kuliah II	:	TAP PEKI 4500	3 sks
c.	Mata Kuliah III	:	Pembelajaran IPA SD	3 sks

2.3 Penelitian Terakhir

a.	Judul Penelitian I	:	Ekstraksi Enzimatis Santan Suatu Upaya Menghasilkan Minyak Kelapa dengan kandungan *Medium Chain Triglycerides*
b.	Judul Penelitian II	:	Studi Banding tentang Hasil Belajar Kimia Fisika 3 antara Mahasiswa Pendidikan Kimia UT dan Mahasiswa Pendidikan Kimia UNM.

3. Lokasi Penelitian : Universitas Terbuka

4. Jangka Waktu Penelitian : 1 Tahun

5. Pembiayaan

	Biaya diajukan ke Dikti	Biaya dari Instansi Lain
- Biaya Tahun ke-1	Rp. 69.950.000,-	Rp.0
- Biaya Tahun ke-2	Rp. 0	Rp.0
- Biaya Tahun ke-3	Rp. 0	Rp.0
	Rp. 69.950.000,-	Rp.0

Mengetahui,
Kepala UPBJJ Medan

Drs. Amril Latif, M.Si
NIP. 196301011991031004

Medan, 01 Maret 2013
Ketua Peneliti,

Drs. Amril Latif, M.Si
NIP. 196301011991031004

Menyetujui,
Ketua LPPM

Dra. Dewi. A. Padmo Putri, M.A, Ph.D.
NIP.196107241987102001

HALAMAN PENGESAHAN
USUL PENELITIAN HIBAH BERSAING

1. Judul : Pengembangan Model Remunerasi Berbasis Kompetensi Di Universitas Terbuka

2. Ketua Peneliti

2.1 Data Pribadi

a.	Nama Lengkap	:	Amril Latif		
	Gelar Depan	:	Drs	Gelar Belakang :	M.Si
b.	Jenis Kelamin	:	Laki-laki		
c.	NIP/Golongan	:	196301011991031004/ III.c		
d.	Srata/Jab. Fungsional	:	S2/ALektor		
e.	Jabatan Struktural	:	-		
f.	Fakultas	:	FKIP	Jurusan :	Pendidikan Kimia
g.	Bidang Ilmu	:	Kimia		
h.	Alamat Kantor	:	Jl. Bromo No. 29 Medan, Kelurahan Binjai Kecamatan Medan Denai 20228		
i.	Telepon/Faks/E-mail	:	Telp. 061-7323795, 7326261		
j.	Alamat Rumah	:	Perumahan Talang Banjar Permai Blok D No.7 Jambi		
k.	Telepon/Faks	:	081274080905		

2.2 Mata Kuliah Yang Diampu dan Jumlah sks

a.	Mata Kuliah I	:	Ilmu Alamiah Dasar	3 sks
b.	Mata Kuliah II	:	TAP PEKI 4500	4 sks
c.	Mata Kuliah III	:	Pembelajaran IPA SD	3 sks
d.	Mata Kuliah IV	:		

2.3 Penelitian Terakhir

a.	Judul Penelitian I	:	Ekstraksi Enzimatis Santan Suatu Upaya Menghasilkan Minyak Kelapa dengan kandungan *Medium Chain Triglycerides*
b.	Judul Penelitian II	:	Studi Banding tentang Hasil Belajar Kimia Fisika 3 antara Mahasiswa Pendidikan Kimia UT dan Mahasiswa Pendidikan Kimia UNM.

3. Lokasi Penelitian : Universitas Terbuka

4. Jangka Waktu Penelitian : 1 Tahun

5. Jumlah Anggota : 1 Orang

Nama Anggota Peneliti	:	Zulkifli Harahap	NIP	:19760922008121001
Gelar Depan	:		Gelar Belakang	:SE, M.Si

PRAKATA

Puji syukur kami panjatkan karena atas izinNya penelitian mengenai "Pengembangan Model Remunerasi Berbasis Kompetensi Pada Universitas Terbuka" dapat diselesaikan walaupun banyak hambatan yang harus dilalui. Kegiatan penelitian ini merupakan realisasi dari Penelitian Hibah Bersaing dengan surat pengesahan pelaksanaan penelitian oleh ketua LPPM. Laporan Penelitian ini merupakan laporan akhir dari seluruh rangkaian kegiatan penelitian tersebut, yang mencakup perencanaan yang telah disajikan pada Usulan Penelitian, permasalahan yang dihadapi pada proses pelaksanaan yang telah disajikan pada Laporan Kemajuan, dan kemudian dilengkapi dengan berbagai informasi yang diperoleh peneliti di lapangan, baik melalui data sekunder, primer atau hasil observasi.

Pengolahan dan analisis hasil penelitian dilakukan dengan sistem komputerisasi melalui program SPSS 21. Analisis data secara deskriptif dilakukan dengan menguraikan kondisi kompetensi individu Pegawai, kondisi institusi serta aspirasi pegawai yang kamudian disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi dan prosentase berdasarkan pada hasil *assessment* pegawai, kebijakan institusi dan harapan-harapan Pegawai. Pengembangan model remunerasi berbasis kompetensi di Universitas Terbuka dilakukan dengan membuat reposisi standarisasi tingkat penggajian berdasarkan teori kompetensi, kompetensi individu pegawai, kebijakan institusi serta aspirasi pegawai. Sedangkan model peluang pelaksanaan pengembangan sistem remunerasi berbasis kompetensi di Universitas Terbuka dilakukan dengan membuat tabulasi dan simulasi, antara hasil assessment pegawai yang berupa perbandingan kuantitas respoden yang kompeten dan belum kompeten

Terimakasih yang tak terhingga kami haturkan kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan sehingga penelitian ini bisa diselesaikan. Akhir kata, penulis menyadari bahwa dengan segala kondisi yang dihadapi di lapangan, penelitian ini masih jauh dari sempurna. Harapan kami semoga kiranya ketidaksempurnaan tersebut akan dilengkapi dengan berbagai penelitian lanjutan di masa mendatang.

Medan, 15 Januari 2014

Peneliti
Drs. Amril Latif, M.Si
Universitas Terbuka

PENGEMBANGAN MODEL REMUNERASI BERBASIS KOMPETENSI PADA UNIVERSITAS TERBUKA

ABSTRAK

AmrilLatief
ZulkifliHarahap

Penelitian ini bertujuan mengembangkan model remunerasi berbasis kompetensi yang ada dengan model remunerasi yang sejalan dengan aspirasi karyawan dan kondisi institusi.

Penelitian ini menggunakan jenis rancangan penelitian deskriptif kuantitatif dengan pendekatan fenomenologi. Populasi penelitian ini sebanyak 1001 responden.Sampel diambil sebanyak 100 responden atau 10% dari pupulasi dengan tingkat kepercayaan penelitian 95% dan margin error 9,3%. Persepsi Responden Tentang sistem Take Home Pay, keluhan terhadap system take home pay dan usulan tentang system take home pay diambil dengan menggunakan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya menggunakan metode Cronbach's Alpha masing-masing 0,838 ; 0,904 dan 0,913, begitu juga komposisi besaran remunerasi menurut persepsi karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan komponen dari jawaban responden masing-masing untuk besaran remunerasi 16,65% berasal dari penilaian kompetensi, 7,11% berdasarkan senioritas, 10,24% berdasarkan pendidikan, 7,5% berasal dari prilaku, 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 emampuan analsis/problem solving, 5,48% berasal dari pelayanan profesi dan 2,72% berasal dari penilaian lainnya.

KataKunci : Model Remunerasi, Competency Based, PersepsiKaryawan

DAFTAR TABEL

1. Hubungan kompetensi perusahaan dan pekerja……..... .21.
2. Jumlah tenaga kependidikan berdasarkan pendidikan terakhir di unit pengelola program studi sarjana PTTJJ……..... 41.
3. Karakteristik responden berdasar jenis kelamin ……..... 48.
4. Karakteristik responden berdasarkan usia 49
5. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan …….. 49
6. Karakteristik responden berdasarkan status..……. 49
7. Karakteristik responden berdasarkan jumlah tanggungan …….. 50
8. Karakteristik responden berdasarkan lama kerja …… 50
9. Jawaban responden tentang keluhan karyawan mengenai sistem take home pay yang diterapkan saat ini …… .. 51
10. Jawaban responden tentang keluhan karyawan mengenai sistem take home pay yang telah diterapkan …….. 51
11. Jawaban responden tentang usul/masukan dari karyawan mengenai sistem take home pay yang akan diterapkan …… 53
12. Uji validitas pendapat karyawan mengenai sistem take home pay yang diterapkan saat ini ……..54
13. Uji validitas keluhan karyawan mengenai sistem take home pay yang telah diterapkan …… 54
14. Uji validitas usulan dari karyawan mengenai sistem take home pay yang telah diterapkan,…….. 55
15. Uji realibilitas …….. .. 56
16. Model kompetensi menurut jabatan funsional dosen…… . 57
17. Penyekoran kompetensi menurut jabatan fungsional dosen ……57
18. Struktur penggajian (compentency base pay)…… ….59
19. Besaran remunerasi menurut persepsi karyawan ……62
20. Skala penilaian besaran remunerasi …… .. 64
21. Simulasi perhitungan besaran remunerasi …….. 64

DAFTAR GAMBAR

1. Kompetensi sebagai landasan keberhasilan perusahaan …… 17.
2. Konsep pokok kompetensi …… 20.
3. Proses penilaian CBA …… 29.
4. Kerangka kerja CBT …….. 30.
5. Komposisi komponen penilaian remunerasi …….. 63.
6. Capaian remunerasi berdasarkan komponen penilaian ……66.

LAMPIRAN

1. Biodata Peneliti ……...73
2. Tabulasi Jawaban Respondent ……76
3. Out put uji validitas dan realibilitas ……79
4. Form penilaian karyawan…… 81

I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber Daya manusia(SDM) merupakan modal dasar pembangunan nasional, oleh karena itu maka kualitas SDM senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan agar bisa mencapai tujuan yang diharapkan. Berbicara mengenai sumber daya manusia sebenarnya dapat dilihat dari 2 aspek yaitu aspek kualitas dan aspek kuantitas. Aspek kuantitas mencakup jumlah SDM yang tersedia/penduduk, sedangkan aspek kualitas mencakup kemampuan SDM baik fisik maupun non fisik/kecerdasan dan mental dalan melaksanakan pembangunan. Sehingga dalam proses pembangunan pengembangan sumber daya manusia sangat diperlukan, sebab kuantitas SDM yang besar tanpa didukung kualitas yang baik akan menjadi beban pembangunan suatu bangsa.

Dalam mewujudkan misi dan visi institusi maka organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang dimilikinya seoptimal mungkin, supaya dapat memberikan ‘added value’ bagi organisasi tersebut. Oleh karena itu untuk mewujudkannya, diperlukan SDM yang terampil dan handal di bidangnya. Salah satu cara untuk mengembangkan sumber daya manusia dalam institusi yaitu dengan jalan meningkatkan kompetensi individu karyawan pada institusi tersebut.

Kata kunci dalam mengembangkan kompetensi karyawan adalah rekayasa perilaku/behaviour engineering tenaga kerja. Rekayasa perilaku mengandung makna tersirat bahwa perilaku dapat diubah dan diperbaiki. Untuk mencapai pengembangan perilaku harus dilakukan secara sadar, yaitu melalui proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi sistem. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumbert daya manusia adalah usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan dalam suatu institusi . Bagi sebuah institusi pengembangan SDM semakin memegang peranan penting dan diperlukan diantaranya karena sumber daya manusia merupakan salah satu unsur strategis. Hal tersebut diperkuat kondisi bahwa akibat perubahan dan globalisasi, kebutuhan akan tenaga terampil semakin meningkat begitu pula kebutuhan akan angkatan kerja yang lebih berpendidikan, terlatih dan memiliki keahlian beragam.

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.

Di antaranya sebagaimana yang seringkali terjadi dalam institusi-institusi yang menerapkan sistem penggajian berdasar pada senioritas, yaitu bahwa mereka sebenarnya berhak mendapatkan kenaikan gaji yang lebih signifikan didasarkan pada kemampuan dan keahlian yang dimiliki, bukan pada semata-mata dari lama mereka bekerja di institusi . Selain itu konsep RBK tersebut juga dapat memperkuat keterkaitan antara unsur-unsur keahlian dengan gaji, yaitu dapat menentukan secara spesifik jenis-jenis perilaku apa saja yang dapat mendorong pada tercapainya kinerja yang superior. Dengan kata lain sistem ini memiliki potensinya untuk bisa mengatasi berbagai kekurangan yang dimiliki oleh sistem penggajian tradisional. Gaji karyawan diberikan berdasarkan pada keragaman, kedalaman dan jenis keahlian (skill) yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan. Sehingga sistem ini dapat dikatakan merupakan pergeseran logika penggajian dari yang umumnya memberikan penghargaan(reward) kepada pegawai berdasarkan pada karakteristik-karekteristik pekerjaannya atau tugas yang mereka miliki pada saat ini, kepada penghargaan berdasarkan kompetensi individu karyawan yang dapat terus mereka kembangkan dan pergunakan secara terus-menerus pada institusi . Dari keterangan tersebut dapat dipahami bahwa pada konsep penggajian berbasis kompetensi ini, proses pemberian reward-nya didasari atas faktor-faktor keahlian manusiannya(human) bukan merupakan sistem reward yang semata-mata didasarkan pada jenis pekerjaan apa yang dimiliki dan dapat disumbangkan oleh karyawan yang bersangkutan terhadap institusi . Sehingga dalam penerapan sistem ini keterampilan individu karyawan akan dihargai secara sepadan. Itu artinya pada konsep ini pengembangan kompetensi karyawan sebagai salah satu faktor utama dalam institusi mendapat porsi yang cukup besar. Jika diimplementasikan dan ditegakkan dengan benar, maka harapan bahwa sistem RBK ini dapat memberikan hasil-hasil yang sangat menjanjikan baik bagi karyawan maupun institusi bisa terwujud, sehingga hal tersebut dapat pula membantu tercapainya tujuan institusi.

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.

Sebagai Institusi Pemerintah, dalam menerapkan sistem kompensasi, UT mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2005 tentang Daftar Gaji Pokok Pegawai Negeri Sipil (PNS) diperbaharui dalam PP Nomor 9 Tahun 2007. Sedangkan dalam memberikan paket remunerasi lain seperti tunjangan primer, sekunder, tersier dan kondisi kekaryaan lain organisasi dapat mengembangkan sistem remunerasinya sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor : 07/PMK.02/2006 tentang Persyaratan Administratif dalam Rangka Pengusulan dan Penetapan Satuan Kerja Instansi Pemerintah untuk menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum(BLU)

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.

Upaya yang sedang dilakukan oleh UT saat ini adalah pengembangan sistem Kompensasi ber-basis Kinerja (KBK) yang lebih sesuai untuk diterapkan dalam organisasi yang berkembang. KBK diharapkan dapat menjadi alat transformasi Pengembangan Model Kompensasi berbasis Kompetensi (CbP) di masa mendatang.

CbP dianggap model yang natural dan dapat diterima oleh komunitas akademis karena sifatnya yang menghargai individu berdasarkan pengembangan kapabilitas (Risher, 2006). Penerapan konsep CbP dalam institusi pendidikan memotivasi karyawan untuk senantiasa menambah keahlian dan keterampilan untuk mencapai kinerja dalam melaksanakan tugas. Karyawan diberikan kenaikan gaji berdasarkan pertambahan pengetahuan dan ketrampilan atau ketika mereka bisa menunjukkan tingkat kompetensi yang lebih tinggi daripada kapabilitasnya saat ini. Penilaian terhadap kompetensi karyawan dilakukan secara periodik, umumnya sekali setahun. Selain kenaikan gaji, penilaian kompetensi ini juga menjadi dasar dalam kenaikan jenjang karir. Kompetensi dalam konteks ini mengacu pada knowledge, skills, abilities, and learned behaviors. Kompetensi merupakan karakteristik keahlian yang mendasari keberhasilan atau kinerja yang dicapai seseorang. Kompetensi adalah spesifikasi perilaku-perilaku yang ditunjukkan mereka yang memiliki kinerja yang sempurna secara lebih konsisten dan lebih efektif dibandingkan dengan mereka yang memiliki kinerja dibawah rata-rata. Bila mengevaluasi kompetensi yang dimiliki oleh seseorang maka diharapkan bisa memprediksi kinerja orang tersebut (Cyra & Benjamin,1998). Hal ini mengandung definisi yang berbeda namun fokusnya adalah pada kapabilitas individu dalam melaksanakan tugas. Model CbP ini mengandung arti bahwa semakin kompeten karyawan, semakin besar harapan institusi dan semakin besar pula kompensasi yang mereka terima.

Berdasarkan beberapa alasan yang telah dikemukakan di atas dan juga dalam rangka memperhatikan secara lebih intensif peningkatan kompentensi 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.

Harapan dari diterapkannya sistem ini antara lain supaya karyawan dapat senantiasa meningkatkan keahliannya, dalam upaya mendapatkan reward yang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Namun dengan tetap memperhatikan seberapa besar peluang keberhasilan penerapan sistem ini, maka dianggap perlu kiranya mengkaitkan unsur aspirasi karyawan di dalamnya terutama yang meliputi harapan-harapan karyawan sehubungan dengan reward yang selama ini telah mereka terima. Sehingga pada penyusunan pengembangan model remunerasi

berbasis kompetensi di Universitas Terbuka ini selain faktor keahlian yang memegang peranan besar dalam menentukan tingkat dan besaran gaji yang akan diterima tiap individu, unsur aspirasi karyawan juga diperhitungkan di dalam struktur penggajiannya. Dengan demikian keinginan agar terbentuknya suatu sistem remunerasi yang relevan dengan kondisi institusi dan harapan karyawan sedapat mungkin dapat terpenuhi.

1.2. Rumusan Masalah

Berpangkal dari latar belakang masalah bahwa perlu dikembangkannya suatu sistem yang dapat menjembatani kesenjangan antara penghargaan yang diharapkan karyawan, kemampuan karyawan yang dibutuhkan institusi serta penghargaan yang seharusnya diberikan institusi agar tercipta suatu kesesuaian antara sistem reward dengan kondisi yang ada. Maka dianggap perlu disusun suatu alternatif penyelesaian bagi sistem penggajian di Universitas Terbuka yang setidaknya akan dapat diterima baik dari dimensi karyawan maupun organisasional.

Oleh karena itu dirumuskan permasalahan berkenaan dengan pengembangan model remunerasi sebagai berikut : ‘Bagaimana Pengembangan Model Remunerasi Berbasis Kompetensi di Universitas Terbuka agar sesuai dengan aspirasi karyawan dan kebutuhan organisasi’.

1.3. Tujuan Penelitian

a) Tujuan Umum Penelitian ini bertujuan mengembangkan model remunerasi berbasis kompetensi yang ada dengan model remunerasi yang sejalan dengan aspirasi karyawan dan kondisi institusi .

b) Tujuan Khusus
    1. Menyusun model remunerasi berdasarkan kebijakan institusi .
    2. Menyusun model remunerasi berbasis kompetensi dan aspirasi karyawan yang berisi struktur klasifikasi penggajian karyawan.

1.4. Keutamaan Penelitian

1) Bagi Universitas Terbuka dapat dipakai sebagai salah satu cara dalam melakukan penyempurnaan sistem penggajian yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia dengan pendekatan terhadap kompetensi individu dan aspirasi karyawan, sehingga dapat diterapkan model remunerasi yang sesuai dengan kondisi institusi .

2) Bagi peneliti sebagai sarana menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama perkuliahan terutama dalam hal remunerasi dan kompetensi serta kaitannya dengan pengembangan sumber daya manusia, juga untuk memperluas wawasan tentang model terutama dalam hal mengembangkan model penggajian berbasis kompetensi terhadap karyawan.

II. TINJAUAN TEORI

2.1. Landasan teori

2.1.1. Model

Model adalah suatu pola (contoh, acuan, ragam) dari sesuatu yang akan dibuat atau dihasilkan (Departemen P & K, 1984). Pengertian lain dari model adalah suatu obyek atau konsep, digunakan untuk menyajikan sesuatu yang lain, merupakan suatu realitas dalam skala kecil dan dikonversi ke suatu bentuk yang dapat dipahami secara komprehensif (Meyer, 1990).

Sedangkan (Simarmata, 1983:9) mendefinisikan model sebagai abstraksi dari realitas dengan hanya memusatkan perhatian pada beberapa bagian atau sifat dari kehidupan sebenarnya. Selanjutnya jenis-jenis model dapat diklasifikasikan :

Kelas I, pembagian menurut fungsi terdiri dari :

a. Model Deskriptif, hanya menggambarkan situasi sebuah sistem tanpa rekomendasi dan peramalan sebagai miniatur obyek yang dipelajari. Contoh : peta organisasi.

b. Model Prediktif, model menggambarkan apa yang akan terjadi, bila sesuatu terjadi.

c. Model Normatif, merupakan model yang menyediakan jawaban terbaik terhadap suatu persoalan. Model ini memberi rekomendasi tindakantindakan yang perlu diambil. Disebut juga sebagai model simulatif.

Contoh : Model budget advertensi, model economic lot size, model marketing mix.

Kelas II, pembagian menurut struktur terdiri dari :

a. Model Ikonik, yaitu model yang dalam suatu skala tertentu meniru sistem aslinya. Contoh: model pesawat.

b. Model Analog, yaitu model yang meniru sistem aslinya dengan hanya mengambil beberapa karekateristik utama dan menggambarkannya dengan benda atau sistem lain secara analog. Contoh : aliran lalu lintas di jalan dianalogkan dengan aliran air dalam sistem pipa.

c. Model Simbolis, yaitu model yang menggambarkan sistem yang ditinjau dengan simbol-simbol, biasanya simbol-sombol matematik. Dalam hal ini diwakili oleh variabel-variabel dari karekteristik sistem yang ditinjau.

Kelas III, pembagian menurut referensi waktu terdiri dari :

a. Model Statis, yang tidak memasukkan faktor waktu dalam perumusannya.
b. Model Dinamis, mempunyai unsur waktu dalam perumusannya.

Kelas IV, pembagian atas referensi kepastian terdiri dari :

a. Model Deterministis, yang di dalam setiap kumpulan nilai input, hanya ada satu output yang unik, merupakan solusi dari model dalam keadaan pasti.

b. Model Probabilistik, berkenaan distribusi probabilistic dari input atau proses dan menghasilkan suatu deretan harga bagi paling tidak satu variabel output yang disertai dengan kemungkinan-kemungkinan dari harga-harga tersebut.

c. Model Game, merupakan teori permainan mengembangkan solusi-solusi optimum dalam menghadapi situasi yang tidak pasti.

Pengembangan model yang dimaksud dalam penelitian ini termasuk model normatif/simulatif yang optimum yaitu model yang memberikan jawaban terbaik bagi suatu persoalan, dalam hal ini berkenaan dengan masalah pengembangan sistem remunersasi berbasis kompetensi bagi Universitas Terbuka secara spesifik.

2.1.2. Kompetensi

A. Pengertian Kompetensi

Penelitian masalah kompetensi pertama kali dilakukan oleh David Mc Clelland (ahli psikologi dari Universitas Harvard), yang menemukan dan menyatakan bahwa kompetensi itu sebagai karakteristik-karakteristik keahlian yang mendasari keberhasilan atau kinerja yang dicapai seseorang. Kompetensi dapat mempredeksikan secara efektif tentang kinerja unggul yang dicapai dalam pekerjaan atau di dalam situasi-situasi yang lain. Sedangkan menurut Cira, D.J. & Benjamin, E.R (1998:26) kompetensi dapat diartikan sebagai spesifikasi perilaku-perilaku yang ditunjukkan mereka yang memiliki kinerja yang sempurna secara lebih konsisten dan lebih efektif dibandingkan dengan mereka yang memiliki kinerja di bawah rata-rata. Bila mengevaluasi kompetensikompetensi yang dimiliki seorang, maka diharapkan bisa memprediksi kinerja orang tersebut.

Ada beberapa konsep kompetensi yang lain dari berbagai sumber (IASPD,1998) antara lain sebagai berikut :

a. Menurut Konsep Inggris

Kompetensi adalah uraian tentang sesuatu yang harus dapat dilakukan seseorang dalam lingkup jabatan yang diembannya. Uraian tersebut menjelaskan tentang tindakan, perilaku atau hasil akhir yang harus dapat ditunjukkan oleh orang tersebut(NCVQ, 1995).

Kompetensi merupakan kemampuan melaksanakan kegiatan kerja terhadap standar yang dibutuhkan dalam pekerjaan(MSC, 1988).

b. Menurut Konsep Amerika

Kompetensi merupakan karakteristik pokok yang akibatnya berhubungan dengan kinerja atasan dalam pekerjaan(Boyatzis, McBer dan Schroder). Aspek-aspek berharga yang ada pada contoh konsep Amerika yang patut dipertimbangkan antara lain orientasi efisiensi, pro-

aktifitas, objektivitas serta cara berpersepsi positif yang berkenaan dengan standar yang ditentukan.

c. Menurut Standar Nasional

Kompetensi adalah apa yang dibutuhkan oleh seorang individu untuk kinerja yang efektif dalam melaksanakan pekerjaan/tugas perusahaan, dimana secara umum merupakan :

1. Sikap, keterampilan dan pengetahuan pribadi yang merupakan apa yang dibawa orang untuk bekerja, meliputi kualitas pribadi, keterampilan dan pengetahuan, sikap, pengalaman, tanggungjawab, dan pertanggungan jawab.

2. Keterampilan mengelola tugas, cara bersikap dan berorganiasi yang merupakan apa yang dilakukan orang di tempat kerja, meliputi tugas, proses dan perilaku yang menyangkut perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pengadaan mesin-mesin, pengelasan, pemasangan, dan sebagainya.

3. Pencapaian tingkat standar hasil akhir yang merupakan apa yang telah dicapai oleh tiap individu, meliputi hasil akhir sesuai standar yang diharapkan untuk selayaknya dapat diraih oleh individu yang berkompeten.

4. Landasan keberhasilan strategi bisnis perusahaan. Dapat dilihat pada keterangan gambar berikut :

Keterangan :

1. Apa yang harus dilakukan
2. Apa yang dapat dilakukan
3. Apa yang diperlukan untuk sukses

gambar 2.1

Kompetensi sebagai Landasan Keberhasilan Perusahaan

Sumber : Diktat Pelatihan Berbasis Kompetensi PT. PAL Indonesia(2002)

B. Model Kompetensi

Pada umumnya di dalam merancang model kompetensi setiap perusahaan hendaknya lebih dahulu menarik garis pemisah yang jelas antara apa yang dianggap spesifik dan apa yang dianggap terlalu umum(sehingga cenderung rancu). Perusahaan sebaiknya mengidentifikasi kompetensi berdasarkan pada pemahaman tentang apa saja yang dapat menciptakan atau mewujudkan kesempurnaan di dalam perusahaan yang bersangkutan. Menurut Cira, D.J. & Benjamin, E.R (1998:23), meskipun terdapat kecenderungan bahwa pada perusahaan-perusahaan tertentu memiliki komponen-komponen yang sama dalam jenis kompentensinya dengan perusahaan lain tapi tidak satu perusahaan pun yang memiliki hak paten atas hal itu, sehingga berdasarkan pada perilaku yang membentuk kompetensi tersebut(yang merupakan penggerak sesungguhnya dari suatu model kompetensi) seharusnya jenis komptensi pada perusahaan akan berbeda satu dengan yang lain.

Suatu model kompetensi dapat dirancang untuk suatu perusahaan secara keseluruhan, maupun untuk segmen-segmen tertentu di dalam organisasi atau perusahaan tersebut(seperti misalnya, peran, fungsi atau tugas tertentu). Jenis model kompetensi seperti apa yang akan digunakan oleh perusahaan atau organisasi, sangat bergantung dan ditentukan oleh kebutuhan-kebutuhan serta sasaran-sasaran perusahaan tersebut. Empat model kompetensi yang paling utama antara lain adalah :

a. Model Kompetensi Inti, model ini digunakan untuk “mencakup” komptensi-kompetensi yang dibutuhkan di suatu perusahaan secara keseluruhan. Biasanya dikaitkan erat dengan misi, visi dan nilai-nilai suatu organisasi atau perusahaan. Model kompetensi ini diaplikasikan untuk semua tingkatan organisasi dan untuk semua fungsi kerja(job function). Model ini sangat bermanfaat untuk mengidentifikasikan dan memperjelas perilaku-perilaku yang memiliki kaitan erat dengan nilainilai inti yang dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Jika suatu perusahaan berkeinginan untuk menanamkan kepada semua pegawainya tentang arti penting nilai-nilai inti perusahaannya (misalnya, pelayanan pada konsumen atau kerjasama tim), maka model kompetenasi inti seperti ini adalah model yang paling tepat diterapkan. Model kompetensi inti ini juga dapat digunakan untuk memperkenalkan perubahanperubahan budaya yang luas yang dapat berkecenderungan

untuk berpengaruh terhadap perusahaan secara keseluruhan. Misalnya dalam upayanya untuk menciptakan satu visi untuk perusahaannya.

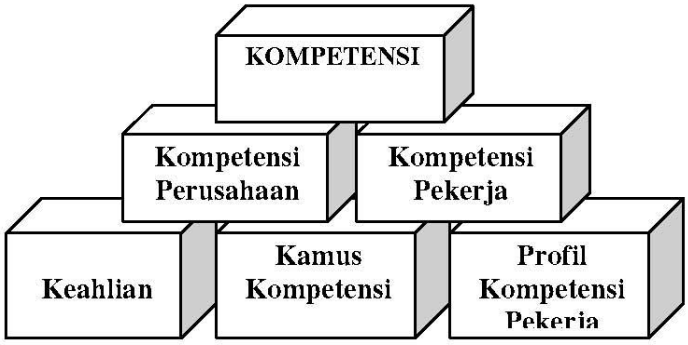
b. Model Kompetensi Fungsional, model ini dikembangkan untuk fungsifungsi bisnis yang ada di dalam suatu perusahaan(keuangan, pemasaran, teknologi informasi/IT, dan sebagainya). Model kompetensi fungsional ini diterapkan untuk semua pegawai yang ada di dalam ruang lingkup fungsi-fungsi tersebut, apapun tingkatan mereka. Model fungsional ini sering kali dibutuhkan pada saat perilaku-perilaku yang diperlukan oleh perusahaan untuk berhasil ternyata berbeda-beda antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain. Di dalam perusahaan berteknologi tinggi, misalnya kompetensi-kompetensi yang diperlukan untuk bisa berhasil sebagai tenaga penjualan(dimana kecepatan, kepekaan dan fleksibilitas memiliki arti yang sangat penting) sangat berbeda-beda dengan kompetensi-kompetensi yang diperlukan untuk bisa berhasil sebagai seorang insinyur atau ilmuwan (yang sangat membutuhkan reliabilitas dan ketelitian terhadap hal-hal detail). Sebagai sebuah model kompetensi, kelebihan pendekatan fungsional ini adalah bahwa pendekatan ini sangat terfokus artinya pendekatan ini memungkinkan suatu perusahaan untuk sangat teliti dan spesifik merubah perilaku karyawan terutama terhadap jenis perilaku yang diharapkan. Untuk itu agar bisa membuka jalan bagi terjadinya perubahan prilaku yang lebih cepat. Jika, misalnya, suatu perusahaan meyakini bahwa fungsi IT ternyata tidak seproduktif seperti yang dibutuhkan, atau jika perusahaan tersebut berkeinginan untuk menerapkan sebuah sistem baru, maka perusahaan tersebut dapat menerapan model kompetensi fungsional.

c. Model Kompetensi Peran, merupakan model yang diaplikasikan untuk peran-peran tertentu yang dimainkan oleh individu-individu di dalam perusahaan(misalnya sebagai teknisi, manajer, dan sebagainya), bukan berdasarkan fungsi yang mereka mainkan. Karena model ini bersifat lintas fungsional, maka model kompetensi peran ini sangat bermanfaat di dalam suatu perusahaan yang berbasis pada tim. Pemimpin-pemimpin tim di perusahaan-perusahaan seperti ini biasanya sangat ‘dikendalikan’ oleh serangkaian kompetensi tertentu, sedangkan anggota-anggota timnya ‘dikendalikan’ oleh serangkaian komptensi lain, namun biasanya di antara keduanya sering terjadi tumpang tindih.

d. Model Kompetensi Kerja, merupakan model yang paling sempit ruang lingkupnya dibandingkan dengan keempat model yang lain karena model ini hanya diaplikasikan untuk satu tugas atau satu pekerjaan saja.

C. Konsep Pokok Kompetensi

Pada organisasi konsep pokok kompetensi yang harus dimiliki adalah sebagai berikut :



gambar 2.2

KONSEP POKOK KOMPETENSI
Sumber : Diktat Pelatihan Berbasis Kompetensi PT. PAL Indonesia (2002).

1. Kompetensi Perusahaan

Maksud dari kompetensi perusahaan adalah :

a. Lintas fungsional kemampuan perusahaan untuk melaksanakan dan memenangkan strategi bisinis secara kompetitif.
b. Diarahkan oleh strategi bisnis
c. Merupakan mata rantai antara strategi bisnis dengan pengelola kompetensi pekerja.

2. Hubungan Kompetensi Perusahaan dan Kompetensi Pekerja

Ada hubungan yang jelas antara kompetensi perusahaan dengan kompetensi pekerja. Hubungan tersebut digambarkan pada tabel di bawah ini :

Tabel 2.1

Hubungan Kompetensi Perusahaan dan Pekerja

Kompetensi Perusahaan	Kompetensi Pekerja
kecepatan pengembangan produk	- kreatifitas menentukan - pemikiran strategis - imajinasi
tinjauan pasar masa depan	- pengetahuan tentang pesaing - fokus pelanggan
layanan pelanggan	- komunikasi lisan - hubungan yang profesional

Sumber : Diktat Pelatihan Berbasis Kompetensi PT. PAL Indonesia(2002)

Dalam segala pelaksanaan kegiatan pada suatu perusahaan, kompetensi yang dimiliki pekerja selalu membawa pengaruh terhadap kompetensi yang dimiliki perusahaan.

D. Standar Kompetensi

Standar Kompetensi merupakan acuan awal dari segala unit kompetensi yang mesti dipatuhi oleh karyawan perusahaan. Standar Kompetensi dilaksanakan agar perusahaan :

a. Memiliki organisasi kerja dan rancangan tugas.
b. Meninjau kembali tingkat klasifikasi pegawai yang ada.
c. Mengidektifikasi kebutuhan pelatihan.
d. Mengklasifikasikan tugas dan pekerjaan baru.

1. Unit Standar Kompetensi

Suatu Unit Standar Kompetensi terdiri dari spesifikasi keterampilan dan pengetahuan serta penerapan efektif dari keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam suatu jabatan apikasi di tingkat industri. Setiap Unit Standar Kompetensi harus menjelaskan pekerjaan dan standar untuk kerja yang dipersyaratkan yang meliputi :

a. Deskripsi Unit-garis besar aspek pekerjaan yang dinilai

b. Elemen dan Kriteria Unjuk Kerja dimana menjelaskan sifat dasar tugas yang dinilai dan standar unjuk kerja yang diharapkan calon/peserta.

c. Rentang Variabel yang menjelaskan kondisi dimana tugas harus ditampilkan

d. Pedoman bukti yang memberikan informasi perihal kunci yang harus dilakukan calon/peserta(aspek kritis kompetensi), pengetahuan dan keterampilan pendukung yang dipersyaratkan untuk menampilkan tugas dan unit kompetensi yang mungkin dikelompokkan untuk tujuan penilaian.

2. Karakteristik Unit Standar Kompetensi Indonesia

Karakteristik unit standar kompetensi di Indonesia meliputi beberapa hal, antara lain yaitu :

a. Memfokuskan pada hasil akhir yang diharapkan dari pekerjaanpraktek yang terbaik, dengan menggunakan patokan internal dan eksternal secara efektif.

b. Mengakui prestasi walaupun hal itu harus dipelajari/diraih.

c. Menguji kompentensi berdasarkan bukti kinerja, pengetahuan dan pemahaman.

2.1.3. Kompensasi (upah)

Sistem kompensasi berpotensi sebagai salah satu sarana terpenting dalam membentuk perilaku dan mempengaruhi kinerja. Namun demikian banyak organisasi mengabaikan potensi tersebut dengan suatu persepsi bahwa ‘kompensasi tidak lebih sekadar a cost yang harus diminimisasi’. Tanpa disadari beberapa organisasi yang mengabaikan potensi penting dan berpersepsi keliru telah menempatkan sistem tersebut justru sebagai sarana meningkatkan perilaku yang tidak produktif atau counter productive. Akibatnya muncul sejumlah persoalan personal misalnya low employee motivation, poor job performance, high turn over, irresponsible behaviour, dan bahkan employee dishonesty yang diyakini berakar dari sistem kompensasi yang tidak proporsional.

Secara umum membuat anggota berbuat sesuai dengan keinginan organisasi. Sistem kompensasi ini akan membantu menciptakan kemauan di antara orang-orang yang berkualitas untuk bergabung dengan organisasi dan melakukan tindakan yang diperlukan organisasi. Yang secara umum berarti bahwa karyawan harus merasa bahwa dengan melakukannya, mereka akan mendapatkan kebutuhan penting yang mereka perlukan. Dimana di dalamnya termasuk interaksi sosial, status, penghargaan, pertumbuhan dan perkembangan.

Menurut J. Long (1998:8) dalam bukunya Compensation in Canada mendefinisikan sistem kompensasi adalah bagian(parsial) dari sistem reward yang hanya berkaitan dengan bagian ekonomi/monetary, namun demikian sejak adanya keyakinan bahwa perilaku individual dipengaruhi oleh sistem dalam spektrum yang lebih luas maka sistem kompensasi tidak dapat terpisah(integral) dari keseluruhan sistem reward yang disediakan oleh organisasi. Sedangkan reward sendiri adalah semua hal yang disediakan organisasi untuk memenuhi satu atau lebih kebutuhan individual. Adapun 2 jenis reward tersebut adalah :

a. Ekstrinsik reward, yang memuaskan kebutuhan dasar(basic needs) untuk survival dan security, dan juga kebutuhan kebutuhan sosial dan pengakuan. Pemuasan ini diperoleh dari faktor-faktor yang ada di sekeliling para karyawan di sekitar pekerjaannya(job content), misalnya: upah(pay), pengawasan(supervisor behavior), co workers dan keadaan kerja(general working condition).

b. Intrinsik reward, yang memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi tingkatannya(higher level needs),misalnya untuk kebanggaan(self esteem), penghargaan(achievement), serta pertumbuhan dan perkembangan(growth and development) yang dapat diperoleh (merupakan derivasi) dari faktor-faktor yang melekat(inheren) dalam pekerjaan karyawan itu, seperti : tantangan karyawan atau interest suatu pekerjaan yang diberikan, tingkatan keragaman/variasi dalam pekerjaan, adanya umpan balik, dan otoritas pengambilan keputusan dalam pekerjaan serta signifikansi makna pekerjaan bagi nilai-nilai organisasional.

Oleh karena itu sebelum sistem kompensasi dijalankan maka lebih dahulu ketetapan strategi reward dijalankan, dimana merupakan rencana untuk penggabungan dua jenis reward,

ekstrinsik dan intrinsik oleh organisasi kepada anggotanya dengan maksud untuk membuat organisasi tersebut lebih maju. Strategi reward dapat pula dipahami sebagai blue print dalam membuat sistem reward yang akan ditetapkan.

Sedangkan strategi kompensasi adalah bagian dari strategi reward yang merupakan rencana dalam melaksanakan sistem kompensasi, dimana dalam pelaksanaannya memiliki 2 aspek kunci yaitu :

a. Aspek pertama yaitu gabungan dari komponen-komponen kompensasi perusahaan.

b. Aspek kedua yaitu jumlah keseluruhan kompensasi yang disediakan untuk individu atau kelompok. Pilihan optimal kedua aspek ini sepenuhnya tergantung pada konteks organisasi serta strategi reward khususnya.

Sementara itu dalam perkembangannya sistem kompensasi sendiri mempunyai 3 komponen pokok, yiatu :

a. Upah dasar (based-pay), merupakan komponen upah dasar(fondasi) bagi kebanyakan karyawan, dan pada umumnya berdasarkan hitungan waktu, seperti jam, hari, minggu, bulan atau per tahun.

b. Upah berdasar kinerja (performance related-pay), berkaitan dengan monetary rewards dengan basis ukuran / merupakan upah yang didasarkan pada ukuran kinerja individu, kelompok atau organisasi.

c. Upah tidak langsung(indirect pay) dikenal sebagai employee benefit ‘keuntungan bagi karyawan’, terdiri dari barang-barang jasa non-cash item atau services yang secara langsung memuaskan sejumlah kebutuhan spesifik karyawan, seperti jaminan keamanan pendapatan (income security) termasuk asuransi jiwa, perlindungan kesehatan(health protection) termasuk medical & dental plan, dan dan pensiun(retirement income).

2.1.4. Remunerasi Berbasis Kompetensi

Merupakan sistem penggajian yang didasarkan atas nilai total keahlian dan kompetensi yang dimiliki masing-masing tenaga kerja (J.Long, 1998:163). 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 kompentensi yang dimiliki masing-masing individu apapun pekerjaannya.

Dalam mengembangkan proses untuk mengevaluasi dua aspek penting pada remunerasi berbasis kompetensi (aspek individu karyawan dan tingkat pengetahuannya), diperlukan evaluasi akurat mengenai keahlian individu yang sifatnya penting untuk sistem pembayarannya serta evaluasi efektif mengenai skill dan kompetensi individu sifatnya kritis yang bagi keberhasilan sistem RBK tersebut. Sehingga untuk merancang sistem remunerasi berbasis kompetensi faktor-faktor yang sekiranya diperlukan adalah sebagai berikut :

a. Memutuskan terhadap siapa sistem remunerasi berbasis kompetensi diterapkan.
b. Merancang skill/blok pengetahuan.
c. Pemberian Kesempatan Belajar/Pelatihan.
d. Sertifikasi Pencapaian Block Skill/Pengetahuan.

Agar sistem remunerasi berbasis kompetensi dapat berhasil dengan baik ada dua hal penting yang hendaknya dipergunakan sebagai bahan pertimbangan. Pertama, hampir semua sistem semacam ini memerlukan perbaikan setelah diimplementasikan, sehingga penting diperhatikan bahwa rencana tersebut dalam pelaksanaannya selalu dimonitor. Banyak perusahaan mendapati bahwa sarana ideal untuk melaksanakan hal tersebut adalah terdapatnya dewan bersama antara karyawan dan pihak manajemen. Kedua, harus adanya penyesuaian antara beragamnya sumber daya manusia serta praktek manajemen dengan sistem RBK tersebut. Karena perubahan salah satu aspek sistem tersebut bisa terganggu oleh kecilnya perubahan pada bagian lain. Misalnya, perubahan kriteria penilaian bagi seorang manajer dianggap akan mengganggu program remunerasi berbasis kompetensi secara keseluruhan karena perubahan tersebut dapat menimbulkan perasaan tidak fair karyawan lain.

A. Keuntungan Remunerasi Berbasis Kompetensi

Menurut J.Long(1998:164-165) terdapat tiga keuntungan penting dari sistem remunerasi berbasis kompetensi tersebut yang berkaitan dengan pengembangan keahlian dan flesibilitas, 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 pelayanmannya 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 bedar 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 efeisien bagi organisasi dan bagi pelanggan itu sendiri.

e. Karena mengunakan 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. Dimana pengetahuan yang menjadi bagian dari sistem ini membuat tenaga kerja bisa secara efektif terlibat dalam

pengambilan keputusan, menbuat penilaian dan bertindak cepat. Sistem ini juga membuat individu dan tim lebih mengelola dirinya sendiri.

B. Kendala Sistem Remunerasi berbasis Kompetensi

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 kendalakendala 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.

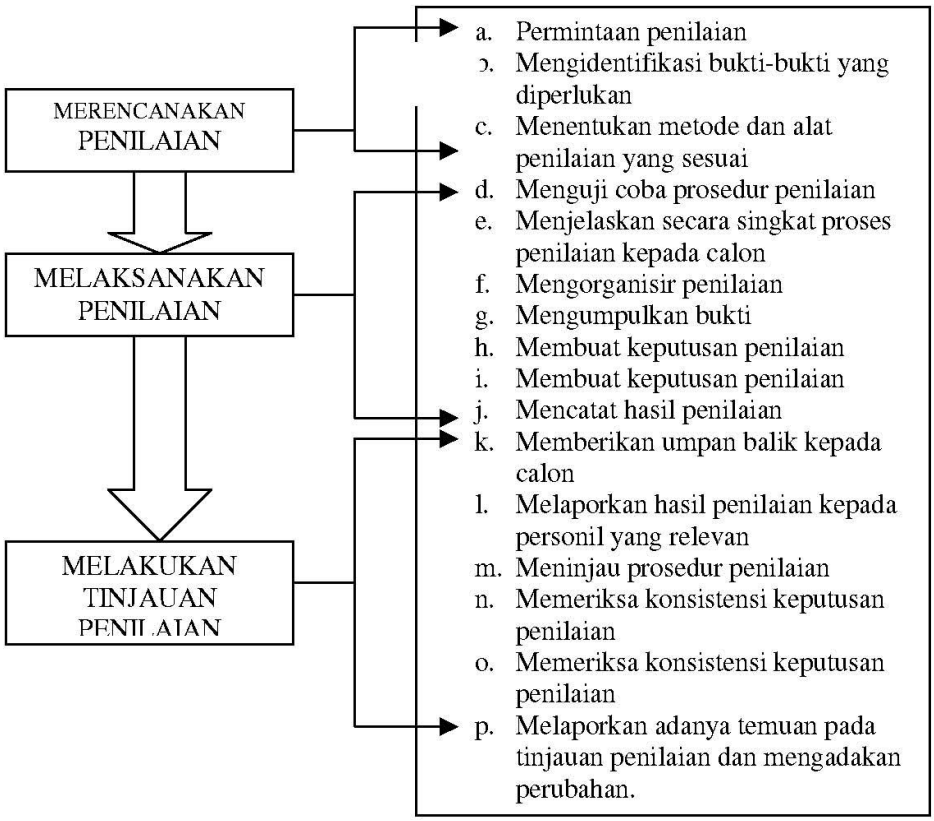
d. Sistem ini tampaknya juga sedikit menyimpang dari peraturan kesetaraan gaji yang secara umum mengahruskan pekerja dibayar berdasarkan pekerjaan yang dilakukan bukan kapabilitasnya(Barret, 1991). Namun demikian kebanyakan peraturan kesetaraan gaji juga menbuat pengecualian untuk faktor-faktor tertentu seperti tingkat keahlian dan pengalaman yang relevan selama diberlakukan secara konsisten pada perusahaan baik terhadap pekerjaan laki-laki maupun perempuan (J.Long, 1998: 169).

C. Pelaksanaan Sistem Remunerasi Berbasis Kompetensi

Dalam menerapkan sistem remunerasi berbasis kompetensi selalu terlibat di dalamnya pelaksanaan program Competency based Assessment(CBA) dan Competency based Trainning(CBT) yang merupakan urutan program yang diwajibkan perusahaan terhadap karyawan dalam rangka mengukur kompetensi tiap individu karyawan pada perusahaan tersebut, dimana 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.

1. Program Competency Based Assessment(CBA)/Penilaian Berbasis Kompetensi.

   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 2.3

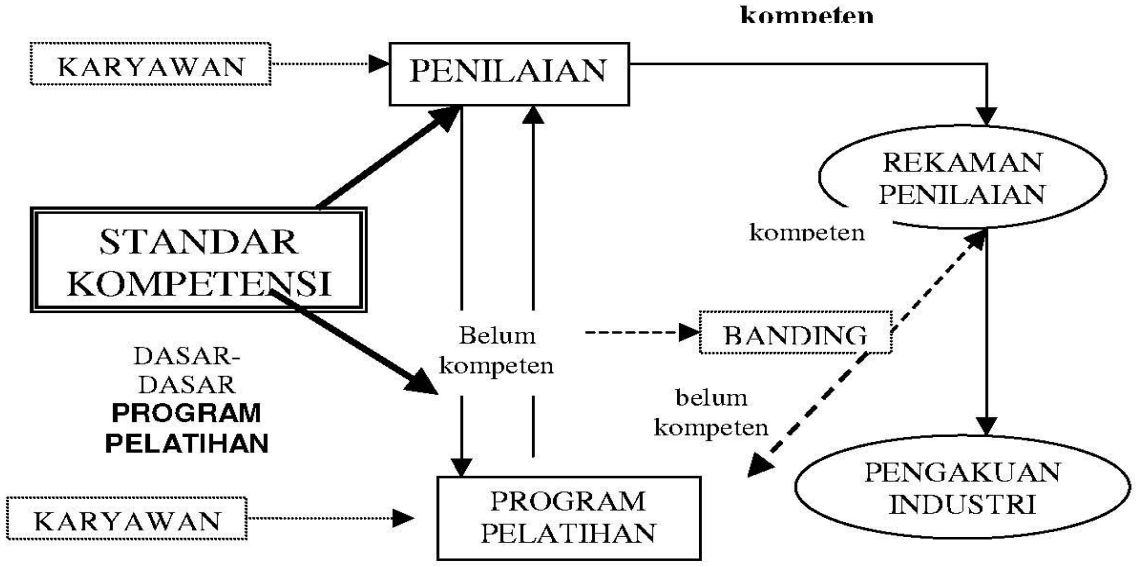
PROSES PENILAIAN CBA
Sumber : Buku Panduan IASPD(1998)

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 assessor 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 didalamnya berisi ragam unit standar kompetensi yang telah dikuasai karyawan tersebut 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.

2. Competency Based Training(CBT)/ Pelatihan Berbasis Kompetensi

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 2.4

KERANGKA KERJA CBT
Sumber : Buku Panduan IASPD(1998)
46

2.1.5. Mengelola Sistem Kompensasi

Menurut J.Long (1998:572) untuk mengelola agar suatu sistem kompensasi dapat berjalan efektif hendaknya dirumuskan suatu strategi kompensasi dengan tahaptahap sebagai berikut :

Administrasi Kompensasi

Dalam mekanisme administrasi kompensasi terdapat empat langkah yang hendaknya diperhatikan, yaitu : mengumpulkan informasi yang diperlukan, melakukan kalkulasi pendapatan bersih dan pengurangan pendapatan tersebut, mempersiapkan dan mendistribusikan remittance(pemutihan) serta mendeteksi dan mengkoreksi kesalahan serta permasalahan lainnya. Sedang unsur-unsur lain yang juga berpengaruh dalam mengelola administrasi kompensasi antara lain :

a. Komunikasi, terdapat dua tipe komunikasi yang penting. Pertama, memfokuskan pada kepastian bahwa mereka yang memiliki peran dsalam menjalankan sistem kompensasi memahami perannya. Kedua, memfokuskan pada kepastian bahwa mereka yang menjadi subyek sistem komunikasi tesebut juga memahaminya. Keduanya dapat dilaksanakan dengan jalan menjaga agar para manajer dan karyawan tetap memperoleh informasi yang akurat.

b. Pemakaian Komputer dalam Administrasi Kompensasi, yang biasanya dimanfaatkan untuk : Dokumentasi dan Evaluasi Kerja, Analisis Data Pasar Tenaga Kerja, Sarana Komunikasi dan pengumpulan informasi(internet), Mengkalkulasi Penggajian dan Remitance, serta Pemeliharaan Catatan.

c. Kelemahan Sumber luar, pemanfaatan karyawan dari luar mungkin mengakibatkan organaisasi kehilangan sentuhan terhadap masalah dan isu yang muncul atau bahkan kehilangan kapasitasnya untuk memahami sistem pemberian bonusnya. Satu kelemahan potensialnya adalah dampak terhadap moral karyawan apabila perlu mengistirahatkan karyawan ketika masa kontraknya habis. Faktor yang dapat menjadi bahan pertimbangan pemanfaatan sumber luar adalah ukuran perusahaan dan arti strategis jasa.

B. Persiapan Implementasi

Setelah strategi kompensasi dibentuk dan proses teknik telah diciptakan masih banyak lagi hal yang harus dilakukan sebelum sistem kompensasi ini dapat diimplementasikan. Sebab kunci menuju implementasi yang sukses adalah persiapan yang tepat, diantara lain meliputi :

a. Identifikasi dan berkaitan dengan hal-hal detail administratif yang tertinggal.
b. Pemberian tanggungjawab dan Perencanaan Infrastruktur.
c. Dokumentasi sistem kompensasi.
d. Mengembangkan Rencana Pelatihan dan Komunikasi.
e. Penetapan Anggaran Kompensasi.
f. Pengembangan Rencana Evaluasi.
g. Pengembangan Rencana Implementasi.

C. Pengimplementasian Sistem Kompensasi

Dibanding tahap persiapannya, tahap implementasi sistem kompensasi relatif dapat dilakukan secara langsung. Pelatihan faktor-faktor kunci dalam sistem tersebut perlu diatur dan sistem itu sendiri perlu dikomunikasikan. Langkah-langkah pada tahap implementasi tersebut antara lain sebagai berikut :

1. Bentuk Gugus Tugas Implementasi.
2. Penetapan Infarastruktur.
3. Pengujian Sistem.
4. Melaksanakan Pelatihan.
5. Mengkomunikasikan sistem.
6. Peluncuran dan Penyesuaian sistem.

D. Evaluasi Sistem Kompensasi

Mengevaluasi efektifitas sistem kompensasi bukanlah hal mudah. Bahkan biasanya tahap ini pada pelaksanaannya dapat menjadi sangat buruk dalam proses kompensasi, karena: Pertama, pemisah dampak kompensasi terhadap kinerja organisasi dengan derajat kepastian tertentu sangatkan mustahil. Kedua, bahwa kebanyakan organisasi tidak berusaha mengevaluasi sistem kompensasinya, baik karena tidak tahu caranya maupun karena mengganggap hal tersebut hanyalah usaha yang sia-sia.

Dalam pelaksanaan evaluasi karena banyaknya indikator yang harus digunakan dan seringnya terjadi kekeliruan pada peninjauan sistem terhadap pencapaian tujuan serta besarnya biaya yang diproyeksikan membuat proses ini biasanya tidak dapat terlaksana dengan baik. Sehingga pada proses evaluasi tersebut terdapat tiga aspek utama yang perlu diperhatikan pada waktu meneliti dampak sistem kompensasi terhadap kinerja organisasi, yaitu : dampaknya terhadap biaya kompensasi, dampaknya terhadap tujuan kompensasi dan dampaknya terhadap indikator kinerja organiasasi yang lainnya.

E. Memonitor Perubahan Kondisi terhadap Sistem Kompensasi

Sistem kompensasi yang telah dilaksanakan pada perusahaan tidaknya berubah begitu saja menjadi kuno melainkan melalui proses secaara perlahan-lahan sehingga umumnya tak seorangpun dalam perusahaan memperhatikan bahwa akhirnya sistem kompensasi yang telah lama diterapkan tidaklah lagi efektif untuk perusahaan.

Untuk mencegah dan memastikan bahwa sistem kompensasi terus dapat memberi nilai tambah bagi oarganisasi, perlu adanya peringatan sebagai tanda terjadinya perubahan sistem tersebut dimana perubahan kondisi ini bisa bersifat eksternal, yang antara lain meliputi perubahan pajak dan peraturan, perubahan pasar tenaga kerja, perubahan lingkungan persaingan serta perubahan sosioekonomi, maupun internal, yang antara lain meliputi perubahan dalam strategi manajerial, perubahan angkatan kerja, perubahan dalam kondisi keuangan serta perubahan jangkauan.

F. Mengadaptasi Sistem Kompensasi

Jika sistem kompensasi muncul sebagai kebutuhan atas perubahan maka adaptasi sesungguhnya yang perlu dibuat tidak selalu tampak nyata. Kuncinya adalah memahami terlebih dahulu apa yang salah dengan sistem yang ada dan apa yang nampak sebagai suatu masalah, padahal sebenarnya permasalahan tersebut tidak ada kaitannya sama sekali dengan sistem kompensasi perusahaan. Sehingga dalam menerapkan adaptasi sistem kompensasi hendaknya juga turut dipertimbangkan hal-hal berikut, yang meliputi :

a. Mengidentifikasi apa yang perlu diadaptasi

Untuk mengidentifikasi permasalahan apa yang sebenarnya terjadi pada sistem kompensasi tidaklah mudah karena kompensasi lebih sebagai seni daripada sekadar ilmu, sehingga data evaluasi komprehensif begitu penting karena tidak ada pengganti bagi pemahaman organisasi dan orang-orangnya. Data evaluasi inilah yang memungkinkan perusahaan dapat menghilangkan penyebab dan menyelesaikan inti permasalahannya. Dengan kata lain ketika penyebab masalah bisa teridentifikasi maka adapatasi yang tepat dapat segera diketahui, oleh karena itu sewaktu adaptasi dilaksanakan penting juga untuk meletakkannya dalam konteks sistem secara keseluruhan.

b. Pengadaptasian terhadap krisis keuangan

Sewaktu krisis keuangan mengahantam suatu organisasi, tidaklah tepat bila dalam mengatasinya dilakukan pemotongan biaya dengan cara pemecatan karyawan ataupun pengurangan kompensasi. Meskipun demikian ada beberapa penilaian yang bisa dilakukan untuk meminimalkan kerugian, antara lain dengan menyediakan informasi lengkap mengenai terjadinya krisis, mencari masukan dari karyawan, mencoba memperbesar reward lainnya pada saat bersamaan atau berkomitmen untuk memberi reward di masa y.a.d. Bila terpaksa melakukan pemotongan kompensasi maka harus dipastikan bahwa hal tersebut rerjadi di seluruh bagian organiasasi dan sebelum melaksanakannya hendaknya dilakukan diskusi dengan karyawan terlebih dahulu untuk sarannya terhadap cara terbaik bagi pengurangan tersebut.

c. Pengadaptasian terhadap kekurangan tenaga kerja

Masalah tentang kurangnya tenaga kerja dengan kualifikasi tertentu umumnya diselesaikan dengan cara mempekerjakan karyawan yang dibutuhkan dengan nilai gaji yang lebih tinggi dari yang dibutuhkan. Hal ini dapat berbahaya karena segala integritas dalam sistem kompensasi tersebut bisa dimanfaatkan, selain itu dapat timbul masalah dalam pemberian upah ketika tidak ada lagi kekurangan akan skill tertentu. Maka daripada mencoba merekrut karyawan lain, hal yang lebih baik dilakukan adalah meningkatkan pelatihan internal dan melatih karyawan lama.

d. Pengakomodasian Karyawan Individual, yaitu suatu dilema yang akan dialami perusahaan ketika karyawan secara individual menuntut suatu perlakuan khusus.

2.2. Penelitian terdahulu

Menurut Eko Esty Waty (2003), studi tentang pelaksanaan remunerasi berbasis kompetensi dilakukan oleh PT PAL Indonesia. Dari penelitian tersebut ditemukan bahwa rencana mengenai sistem remunerasi berbasis kompetensi umum ditemukan pada perusahaan-perusahaan manufaktur terutama lagi bagi perusahaan yang menggunakan teknologi pemrosesan berkelanjutan. Dan dari penelitian sudah mulai merambah ke sector pelayanan. Rencana sistem remunerasi ini lebih banyak ditemukan pada perusahaan dengan praktek-praktek kerja high-involvement.

Hasil penelitian menunjukkan, pertama, berdasarkan *assessment* terhadap kompetensi individu karyawan diperoleh data bahwa 87,5% telah kompeten di bidang kerja yang ditekuni sekarang. Kedua, dari aspirasi karyawan yang ditampung oleh peneliti diperoleh data bahwa sebagian besar karyawan dapat menerima sistem remunerasi berbasis kompetensi tersebut dengan bebarapa harapan ataupun pertimbangan tambahan, Ketiga hasil pengembangan model RBK yang lelah disesuaikan dengan kompetensi individu karvawan dan kebijakan perusahaan kemudian diselaraskan dengan aspirasi karyawan melalui *FGD(Focus Group Discussion)*, dimana kemudian menghasilkan pengembangan model remunerasi berbasis kompetensi dengan

pertimbangan gaji tambahan berupa pengalaman masa kekerja yang relevan, tingkat pendidikan yang relevan, serla nilai prestasi individu karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelummnya adalah sama-sama meneliti tentang sistem remunerasi berbasis kompetensi. Perbedaannya ialah penelitian terdahulu memfokuskan pada pengamatan pelaksanaan sistem remunerasi berbasis kompetensi pada perusahaan yang bergerak dibidang Manufaktur sedangkan penelitian sekarang memfokuskan pada pengembangan model remunerasi berbasis kompetensi bagi institusi Pendidikan Tinggi kyang baru melaksanakan system Badan Layanan Umum (BLU)..

III. METODE PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis rancangan penelitian deskriptif kuantitatif dengan pendekatan fenomenologi. Sebab pemrosesan informasi dan pengolahan data dilakukan dalam suatu analisa kualitatif dan kuantitatif. Bertujuan untuk menjawab pertanyaan berkaitan *current* status subyek yang diteliti, dilakukan melalui metode survei untuk pengumpulan serta analisa datanya juga dalam tanya jawab dengan kuesioner dan wawancara (Indriantoro dkk, 1999:27). Pendekatan yang digunakan adalah fenomenologi karena masalah penelitian ditemukan berdasarkan hasil observasi terhadap fakta dan kejadian (Indriantoro dkk, 1999:48).

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

a. Tahap pertama, lebih merupakan penelitian yang bersifat kuantitatif mempunyai tujuan verifikasi teori, meletakkan teori secara deduktif menjadi landasan pemecahan masalah penelitian serta menggunakan instrumen dalam hal ini adalah kuesioner. Diterapkan melalui proses assessment yang meliputi wawancara dan praktek kerja langsung untuk mengukur tingkat kompetensi yang dimiliki tiap individu Pegawai serta menyesuaikannya dengan kondisi institusi. Kemudian hasil penilaian para responden tersebut dianalisis dan menghasilkan data deskriptif berupa perbandingan kuantitas responden yang kompeten dan belum kompeten di Universitas Terbuka. Dari kondisi kompetensi individu Pegawai yang terdapat pada institusi dan dari kebijakan institusi kemudian dianalisis dan diinterpretasikan secara deduktif berupa model remunerasi berbasis kompetensi yang sesuai dengan kondisi institusi .

b. Tahap kedua, penelitan lebih mencerminakan sifat kualitatif karena peneliti setelah melakukan proses interview sebagai sarana pengumpulan data dan informasi, kemudian mendiskusikan rangkuman aspirasi Pegawai tersebut serta hasil dari tahap I dalam Focus Group Discussion (FGD) dengan sebagian Pegawai. Proses Induktif ini dilakukan dengan tujuan menyusun teori melalui pengungkapan fakta yang dalam hal ini berupa model penggajian dan aspirasi Pegawai.

3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Pelaksanaan penelitian dilakukan di Universitas Terbuka yang berlokasi di Jalan Cabe Raya Pondok Cabe Pamulang Tangerang Selatan. Institusi tersebut merupakan salah satu Perguruan Tinggi Negeri yang bergerak Pada Sistem Pendidikan Tinggi Terbuka dan Jarak Jauh (PTJJ). Penelitian pada institusi ini membutuhkan waktu selama delapan bulan yang meliputi konsultasi, proses assessment Pegawai, pelaksanaan penelitian hingga laporan akhir penelitian.

3.3. Populasi dan Sampel Populasi

Untuk penelitian ini Populasi adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Universitas Terbuka Kelompok Jabatan Struktural yang berjumlah 101 dimana berada pada empat jenis tenaga kependidikan, antara lain; pustakawan, Tekhnisi&ICT, Tenaga Administrasi dan Laboran.

Tabel 3.1
Jumlah Tenaga Kependidikan Berdasar Pendidikan Terakhir Di Unit Pengelola Program Studi Sarjana PTTJJ

No.	Jenis Tenaga Kependidikan	Jumlah Tenaga Kependidikan di Unit Pengelola Program Studi Sarjana PTTJJ dengan Pendidikan Terakhir							
		S3	S2	S1	D4	D3	D2	D1	SMA/SMK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
1	Pustakawan*	0	1	3	0	1	0	0	0
2	Teknisi dan Tenaga ICT	0	3	158	0	32	0	0	188
3	Tenaga Administrasi	0	30	270	0	32	4	0	276
4	Dosen	51	502	203	0	3	0	0	0
	jumlah	53	536	634	0	71	4	0	464

Total = 1762

Sumber : Borang Akreditasi UT (2010)

Perhitungan sampel menggunakan software online yang dapat diakses melalui : http://www.raosoft.com/samplesize.html. Dengan jumlah populasi sebanyak 1762 responden, tingkat kepercayaan penelitian 95% dan margin error 9,3% maka diperoleh sample sebanyak 176 responden atau 10% dari total sampel.

3.4. Faktor-faktor penelitian

Terdapat beberapa faktor yang diteliti dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

a. Kompetensi individu Pegawai meliputi berbagai jenis keahlian yang telah dimiliki tiap Pegawai beserta tingkatan kompetensi yang tersedia di Universitas Terbuka.
b. Kebijakan institusi meliputi struktur penggajian yang telah ditetapkan pihak manajerial Universitas Terbuka.

c. Aspirasi Pegawai meliputi segala hal yang diusulkan Pegawai yang berhubungan dengan sistem penggajian.
d. Model Remunerasi Berbasis Kompetensi yang dikembangkan meliputi grup penggajian, klasifikasi jabatan, syarat kompetensi yang harus dipenuhi, serta % tingkatan gaji.

3.5. Penjelasan faktor-faktor penelitian

Selanjutnya agar penelitian tidak menyimpang jauh dari tujuan penelitian, maka faktor-faktor yang dipergunakan dalam penelitian perlu diberi penjelasan terperinci. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari kesalahan dalam mengartikan hal-hal yang akan dianalisis. Penjelasan faktor-faktor dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kompetensi individu Pegawai merupakan ragam kompetensi yang telah dimiliki oleh masing-masing Pegawai selama bekerja pada Universitas Terbuka. Diukur oleh para assessor yang independen melalui proses assessment terhadap Pegawai.
2. Kebijakan institusi merupakan segala hal yang berkaitan dengan harapan, tuntutan dan peraturan pihak manajerial institusi mengenai sistem penggajian di Universitas Terbuka.
3. Model Remunerasi Berbasis Kompetensi yang dikembangkan pada Universitas Terbuka merupakan pengembangan model remunerasi yang disusun berdasarkan perpaduan model remunerasi berbasis kompetensi dengan kompetensi individu Pegawai serta dikombinasikan dengan tingkat kompetensi yang tersedia pada institusi, yang kemudian disesuaikankan dengan kebijakan institusi serta aspirasi Pegawai.

3.6. Instrumen Penelitian

3.6.1. Validitas Instrumen

Pada penelitian ini jenis instrumen penelitian kualitatif yang digunakan ialah kuesioner sebagai pedoman wawancara dan diskusi untuk merangkum serangkaian jawaban Pegawai mengenai aspirasi mereka atas sistem penggajian yang telah dilaksanakan institusi. Proses penelitian dilakukan melalui penilaian para responden dengan wawancara dan praktek langsung yang dilaksanakan dengan memperhatikan kondisi lingkungan dan tujuan penelitian. Validitas instrumen penelitian kuantitatif dihitung dengan menggunakan bantuan program SPSS 21. Jika r hasil positif, serta r hasil > r tabel maka butir pertanyaan tersebut valid (Singgih Santoso, 2000).

3.6.2 Reliabilitas Instrumen

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan internal consistency yaitu mencobakan instrumen one shoot (diukur sekali saja) kemudian hasil yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan teknik tertentu, yaitu diukur dari koefisien korelasi, diangap reliabel bila r hitung > r tabel. Pengukuran dilakukan dengan bantuan program komputerisasi SPSS 21.

3.7. Prosedur Pengambilan dan Pengumpulan Data

3.7.1. Jenis dan Sumber data

Prosedur pengambilan data penelitian menggunakan dua jenis data, yang dapat digolongkan sebagai berikut :

a. Data Primer

Data primer yang dimaksud meliputi data tentang ragam kompetensi Pegawai dan sistem penggajian yang terdapat pada institusi. Data tersebut diperoleh dari hasil wawancara dan diskusi

dengan para Pegawai, dan pimpinan serta dari hasil proses assessment para responden yang menjadi sampel kuesioner penelitian.

b. Data Sekunder

Data sekunder diperlukan untuk melihat gambaran umum tentang institusi yang diperoleh dari statistik institusi atau data yang sudah diolah dari bagian PPSDM (Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia) Universitas Terbuka. Selain itu data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh melalui studi kepustakaan.

3.7.2. Cara Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut :

a. Observasi dengan melakukan pengamatan langsung pada obyek yang diteliti atau dapat dirumuskan sebagai proses pencatatan pola perilaku subyek(orang), obyek(benda) atau kejadian sistematik tanpa adanya pertanyaan atau komunikasi dengan individu-individu yang diteliti(Indriantoro, 1999:157).
b. Wawancara dan diskusi dengan para Pegawai dan pimpinan untuk memperoleh informasi mendalam tentang berbagai hal yang berkaitan dengan sistem remunerasi yang dilaksanakan institusi serta proses *assessment* yang dipandu oleh instrumen terstruktur berupa kuesioner yang diterapkan dalam wawancara dan praktek langsung untuk menilai kompetensi individu Pegawai.

3.8. Cara Pengolahan dan Analisis Data

3.8.1. Cara Pengolahan

Pengolahan data dalam penelitian melalui serangkaian tahap sebagai berikut :

a. Pemeriksaan Data *(Editing)*

Dilakukan dengan cara meneliti kembali data yang terkumpul dari penyebaran kuesioner. Langkah tersebut dilakukan untuk mengetahui apakah data yang terkumpul sudah cukup baik. Pemeriksaan data atau editing dilakukan terhadap jawaban yang telah ada dalam kuesioner dengan memperhatikan hal-hal meliputi: kelengkapan pengisian jawaban, kejelasan tulisan, kejelasan makna jawaban, serta kesesuaian antar jawaban.

b. Pembuatan Kode *(Coding)*

Coding dilakukan sebagai usaha menyederhanakan data yaitu dengan memberi simbol angka pada masing-masing kategori jawaban dari seluruh responden.

c. Tabulasi

Setelah pembuatan kode maka selanjutnya melakukan tabulasi data.

3.8.2. Analisis data

Pengolahan dan analisis hasil penelitian dilakukan dengan sistem komputerisasi melalui program SPSS 21. Analisis data secara deskriptif dilakukan dengan menguraikan kondisi kompetensi individu Pegawai, kondisi institusi serta aspirasi pegawai yang kamudian disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi dan prosentase berdasarkan pada hasil *assessment* pegawai, kebijakan institusi dan harapan-harapan Pegawai. Pengembangan model remunerasi berbasis kompetensi di Universitas Terbuka dilakukan dengan membuat reposisi standarisasi tingkat penggajian berdasarkan teori kompetensi, kompetensi individu pegawai, kebijakan institusi serta aspirasi pegawai. Sedangkan model peluang pelaksanaan pengembangan sistem remunerasi berbasis kompetensi di Universitas Terbuka dilakukan dengan membuat tabulasi dan simulasi, antara hasil assessment pegawai yang berupa perbandingan kuantitas respoden yang kompeten dan belum kompeten dengan hasil diskusi atas aspirasi pegawai yang diasumsikan sebagai berikut :

1. Prioritas Pertama (P1) maka model itu merupakan model pengembangan yang artinya dapat segera direalisasikan pada pada sistem penggajian periode kerja berikutnya, yaitu dengan kondisi :
   a. Apabila pegawai yang kompeten lebih banyak daripada yang belum kompeten dan semua aspirasi pegawai terpenuhi.
   b. Apabila pegawai yang kompeten lebih banyak daripada yang belum kompeten dan sebagian dari aspirasi pegawai terpenuhi.
   c. Apabila pegawai kompeten dengan yang belum kompeten seimbang tetapi semua aspirasi pegawai terpenuhi.
2. Prioritas Kedua (P2) maka model tersebut dapat dijadikan pertimbangan bagi pelaksanaan sistem penggajian untuk masa yang akan datang, yaitu dengan kondisi :
   a. Apabila pegawai yang kompeten lebih banyak daripada yang belum kompeten tetapi hanya sedikit dari aspirasi pegawai yang terpenuhi.
   b. Apabila pegawai yang kompeten dengan yang belum kompeten seimbang dan sebagian dari aspirasi pegawai terpenuhi.
   c. Apabila pegawai yang belum kompeten lebih banyak daripada yang kompeten tetapi semua aspirasi Pegawai terpenuhi.
3. Prioritas Ketiga (P3) artinya model tersebut bisa ditiadakan atau pelaksanaannya perlu pertimbangan lebih lanjut/dapat diimplementasikan berdasar kebijakan manajemen(pimpinan) Universitas Terbuka yaitu dengan kondisi :
   a. Apabila pegawai yang kompeten dan yang belum kompeten seimbang dan hanya sedikit dari aspirasi pegawai yang terpenuhi.

b. Apabila pegawai yang belum kompetem lebih banyak daripada yang kompeten dan sebagian dari aspirasi pegawai terpenuhi.
c. Apabila pegawai yang belum kompeten lebih banyak daripada yang kompeten dan hanya sedikit dari aspirasi pegawai yang terpenuhi.

BAB IV. Analisis Data dan Pembahasan

4.1. Analisis Data

4.1.1. Karakteristik Responden

Dalam penelitian lapangan yang dilakukan sesuai dengan teknik pengumpulan data yang penulis kemukakan sebelumnya, maka penulis membuat daftar kuesioner yang disebarkan sebanyak 100 eksampler kepada 100 orang responden.

Dalam melakukan analisa data mengenai responden, dimana penulis menggunakan beberapa pertanyaan yang langsung menyangkut dengan penelitian ini, adapun pertanyaan tersebut ditujukan kepada seluruh karyawan yang menjadi sampel penelitian ini. Dalam menganalisa data di bawah ini maka dilakukan dengan prosedur sebagai berikut :Mengumpulkan kuesioner, Menghitung frekwensi setiap jawaban angket, kemudian kuesioner tersebut dimasukkan ke dalam kriteria penilaian, Mentabulasikan jawaban responden, kemudian dimasukkan dalam tabulasi data, melakukan uji validitas dan reliabilitas dan melakukan analisis dan pembahasan terhadap jawaban-jawaban responden yang telah diberikan.

Dalam membuat data mengenai responden ini, dimana pertanyaannya berhubungan dengan jenis kelamin, usia, pendidikan, status, jumlah tanggungan dan lama bekerja di UT.

Tabel 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jawaban Responden	f	%
Pria	61	61
Wanita	38	38
NA	1	1
Total	100	100

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa responden yang memiliki jenis kelamin proa sebanyak 61 orang atau 61% sedangkan yang berjenis kelamin wanita 38 orang atau 38% sedangkan yang tidak menjawab sebanyak 1 orang atau 1%.

Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Jawaban Responden	f	%
<30 tahun	8	8
31 - 40 tahun	17	17
41 - 50 tahun	17	17
> 50 tahun	58	58
Total	100	100

Dari tabel diatas dapat dilihat karakteristik responden berdasarkan usia yaitu sebanyak 8 orang atau 8% berusia dibawah 30 tahun, 17 orang atau 17% berusia antara 31-40 tahun, 17 orang atau 17% berusia antara 41-50 tahun sedangkan 58 orang atau 58% berusia diatas 25 tahun.

Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Jawaban Responden	f	%
SLTA	6	6
Diploma	4	4
Sarjana	14	14
Pascasarjana	70	70
NA	6	6
Total	100	100

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan seperti yang dapat terlihat pada tabel diatas menunjukkan bahwa 6 orang atau 6% responden memiliki latar belakang pendidikan SLTA, 4 orang atau 4% berlatar belakang pendidikan diploma, 14 orang atau 14% berlatar belakang pendidikan sarjana, 70 orang atau 70% berlatar pendidikan pascasarjana sedangkan 6 orang atau 6% lainnya tidak memberikan jawaban.

Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Status

Jawaban Responden	f	%
Menikah	89	89
Belum Menikah	6	6
Duda	1	1
Janda	3	3
NA	1	1
Total	100	100

Karakteristik responden berdasarkan status menunjukkan bahwa 89 orang atau 89% responden telah berstatus menikah, 6 orang atau 6% belum menikah, 0 rang atau 1% duda, 3 orang atau 3% janda dan 1 orang atau 1% tidak memberikan jawaban.

Tabel 4.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Tanggungan

Jawaban Responden	f	%
1	18	18
2	20	20
3	18	18
4	17	17
5	17	17
6	2	2
NA	8	8
Total	100	100

Karakteristik responden berdasarkan jumlah tanggungan menunjukkan bahwa 18 orang atau 18% hanya memiliki 1 tanggungan, 20 orang atau 20% memiliki 2 orang tanggungan, 18 orang atau 18% memiliki 3 orang tanggungan, 17 orang atau 17% memiliki 4 orang tanggungan, 17 orang atau 17% memiliki 5 orang tanggungan, 2 orang atau 2% memiliki 6 orang tanggungan dan 8 orang atau 8% tidak memberikan jawaban.

Tabel 4.6. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Jawaban Responden	f	%
< 5 tahun	6	6
5 - 15 tahun	19	19
16 - 25 tahun	24	24
> 25 tahun	48	48
NA	3	3
Total	100	100

Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja di UT menunjukkan bahwa 6 orang atau 6% bekerja di UT kurang dari 5 tahun, 19 orang atau 19% bekerja di UT selama 5-15 tahun, 24 orang atau 24% bekerja di UT selama 16-25 tahun, 48 orang atau 48% bekerja di UT selama lebih dari 25 tahun dan 3 orang atau 3% tidak memberikan jawaban.

4.1.2. Deskriptif Statistik Jawaban Responden

Pendapat karyawan mengenai sistem Take Home Pay yang diterapkan saat inidiambil menggunakan 10 butir pertanyaan yang telah disebarkan kepada responden yang hasil-hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.7.berikut :

Tabel 4.7. Jawaban Responden Tentang sistem Take Home Pay yang diterapkan saat ini

No	Pernyataan	SS		S		KR		TS		STS	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Anda menginginkan adanya sistem Take Home Pay baru yang lebih sesuai	66	66	33	33	0	0	0	0	1	1
2	Anda setuju dengan perubahan system Take Home Pay, asal hal tersebut menuju ke arah yang lebih baik	66	66	32	32	0	0	1	1	1	1
3	Anda sudah cukup puas dengan system Take Home Pay yang dilaksanakan pada saat ini	14	14	46	46	27	27	5	5	4	4
4	Gaji dan Take Home Pay yang anda terima sekarang sudah dapat cukup memenuhi kebutuhan hidup	19	19	62	62	14	14	3	3	1	1
5	Take Home Pay yang anda terima sekarang sudah sesuai dengan kompetensi anda	11	11	56	56	23	23	6	6	2	2
6	Take Home Pay yang anda terima sekarang sudah sesuai dengan beban kerja anda	10	10	51	51	25	25	11	11	2	2
7	Sistem Take Home Pay saat ini sudah mempertimbangkan kompetensi anda	12	12	49	49	30	30	6	6	2	2
8	Sistem Take Home Pay saat ini sudah mempertimbangkan beban kerja anda	10	10	49	49	30	30	8	8	2	2
9	Menurut anda system Take Home Pay sebaiknya memasukkan unsur kompetensi sebagai pertimbangan Take Home Pay	51	51	43	43	2	2	2	2	2	2
10	Menurut anda system Take Home Pay sebaiknya memasukkan unsur beban kerja sebagai pertimbangan Take Home Pay	60	60	35	35	2	2	2	2	1	1

Pendapat karyawan mengenai keluhan karyawan mengenain sistem Take Home Pay yang diterapkan saat ini diambil menggunakan 14 butir pertanyaan yang telah disebarkan kepada responden yang hasil-hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.8. berikut :

Tabel 4.8. Jawaban Responden Tentang Keluhan karyawan mengenai sistem Take Home Pay yang telah diterapkan

No	Pernyataan	SS		S		KR		TS		STS	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Sebagian besar karyawan merasa tidak puas dengan system Take Home Pay yang tidak jelas sehingga sering terjadi kecemburuan	41	41	33	33	19	19	6	6	1	1
2	Sebagian besar mengharapkan waktu peningkatan Take Home Pay yang transparan, sistem kenaikan berkala (hitungan tahun) yang jelas, beserta syarat-syarat yang harus dipenuhi	53	53	41	41	1	1	3	3	1	1

3	Anda perhitungan yang lebih rinci (performance yang terukur secara transparan) mengenai Take Home Pay yang diberikan bila karyawan dapat mencapai target tertentu atau melebihinya	49	49	48	48	0	0	2	2	1	1
4	Anda ingin masalah senioritas (masa kerja), keahlian, pendidikan, pengalaman jabatan dan penghargaan(pengakuan) prestasi dalam sistem Take Home Pay	62	62	32	32	1	1	4	4	1	1
5	Anda menginginkan adanya perbedaan imbalan/pengakuan mengenai karyawan yang bersertifikat dan yang tidak	34	34	49	49	9	9	6	6	2	2
6	Anda menginginkan keadilan masalah produktivitas, perilaku karyawan, dan disiplin kerja yang turut diperhitungkan	61	61	36	36	0	0	1	1	2	2
7	Anda merasa sudah bekerja maksimum tetapi remunerasi yang anda terima biasa-biasa saja/pas-pasan/tidak sesuai	20	20	42	42	30	30	6	6	1	1
8	Anda menginginkan kriteria yang jelas dan informasi yang transparan mengenai klasifikasi struktur Take Home Pay yang diterapkan	47	47	51	51	0	0	1	1	0	0
9	Anda menginginkan unsur-unsur risiko dan beban kerja, serta faktor-faktor teknis lain seperti perbedaan tempat kerja indoor (di ruangan) dan outdoor(di lapangan) turut dipertimbangakan dalam menentukan struktur Take Home Pay	41	41	49	49	4	4	5	5	1	1
10	Menurut anda masih terdapat adanya ketidakseimbangan perencanaan tenaga kerja (man power dan planningnya), sehingga mengakibatkan banyak staf yang tidak bekerja maksimal(karena tidak terbebani). Namun mereka tetap mendapatkan Take Home Pay yang sama rata dengan yang aktif bekerja	41	41	48	48	4	4	4	4	2	2
11	Anda merasa bahwa jabatan yang sekarang mereka duduki tidak cocok dengan jenis keahlian yang mereka miliki, sehingga penghargaan yang mereka dapat dengan penghasilan yang mereka harapkan belum sesuai	28	28	55	55	8	8	6	6	2	2
12	Anda menginginkan adanya perbedaan yang jelas terutama masalah take home pay-nya pada suatu jabatan tertentu	29	29	60	60	7	7	2	2	1	1
13	Anda mengharapkan kebijakan bagi mereka yang mengalami stagnasi pada tingkat gaji tertentu karena berhentinya mereka pada posisi jabatan tertentu. Kondisi tersebut diakibatkan terutama karena job diskripsi jabatan yang di atas posisinya sekarang sudah penuh, telah diawaki dan jumlahnya terbatas	24	24	56	56	10	10	4	4	2	2
14	Anda menilai bahwa ada beberapa atasan yang masih pilih kasih dan melakukan praktek KKN dalam penentuan posisi/jabatan tertentu	30	30	32	32	25	25	8	8	2	2

Usulan karyawan mengenai sistem Take Home Pay yang sebaiknya diterapkan diambil menggunakan 8 butir pertanyaan yang telah disebarkan kepada responden yang hasil-hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.9.berikut :

Tabel 4.9. Jawaban Responden Tentang Usul/masukan dari karyawan mengenai sistem Take Home Pay yang akan diterapkan

No	Pernyataan	SS		S		KR		TS		STS	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Anda menginginkan agar karyawan yang berprestasi lebih memperoleh Take Home Pay yang lebih.	59	59	37	37	0	0	4	4	0	0
2	Anda menginginkan agar karyawan yang memiliki keahlian memperoleh Take Home Pay yang lebih dibandingkan yang tidak yang tidak.	47	47	46	46	2	2	4	4	1	1
3	Menurut anda diperlukan membentuk suatu tim penilai independen (bukan perorangan) untuk memutuskan apa jabatan tersebut cocok atau tidak, serta bagaimana sebaiknya penghargaan yang diberikan terhadap karyawan. Sehingga tidak ada unsur KKN	42	42	54	54	3	3	0	0	1	1
4	Menurut anda diperlukan pelatihan khusus sebelum seseorang menempati posisi tertentu dalam perusahaan	42	42	51	51	4	4	1	1	1	1
5	Anda menginginkan dibuatnya metode kenaikan jabatan yang jelas	43	43	53	53	1	1	2	2	0	0
6	Menurut anda sistem dapat berjalan dengan baik apabila dimonitor dan dievaluasi secara berkala.	46	46	52	52	0	0	1	1	1	1
7	Menurut anda bahwa untuk merumuskan suatu sistem baru hendaknya jangan langsung secara revolusioner, tapi secara berlahan(ada jeda) sehingga karyawan bisa lebih menerima.	34	34	57	57	7	7	2	2	0	0
8	Anda mengusulkan dilaksanakannya sistem reward dan punishment.	35	35	59	59	2	2	2	2	2	2

4.1.3. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji validitas bertujuan untuk menilai sejauh mana alat ukur tersebut diyakini dapat dipakai sebagai alat untuk mengukur item-item pertanyaan dalam penelitian.Dalam penelitian ini digunakanlah koefisien *cronbach alpha* untuk mengestimasi realibilitas dan validitas setiap skala (indikator observarian). Pengujian validitas menggunakan teknik *corrected item-total correlation*, yaitu dengan cara mengkorelasi skor tiap item dengan skor totalnya. Kriteria valid atau tidak valid adalah jila nilai **Cronbach's Alpha if Item Deleted**>**Cronbach's Alpha**, berarti butir pertanyaan tidak valid. Sebaliknya jika jila nilai **Cronbach's Alpha if Item Deleted**<**Cronbach's Alpha**, berarti butir pertanyaan valid.

Untuk perhitungan validitas instrumen ini digunakan bantuan program SPSS versi 20.0, seperti disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.10. Uji Validitas Pendapat Karyawan Mengenai Sistem Take Home Pay Yang Diterapkan Saat Ini

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Anda menginginkan adanya sistem remunerasi baru yang lebih sesuai	.284	.842
Anda setuju dengan perubahan system remunerasi, asal hal tersebut menuju ke arah yang lebih baik	.253	.845
Anda sudah cukup puas dengan system remunerasi yang dilaksanakan pada saat ini	.622	.813
Gaji dan remunerasi yang anda terima sekarang sudah dapat cukup memenuhi kebutuhan hidup	.640	.813
Remunerasi yang anda terima sekarang sudah sesuai dengan kompetensi anda	.685	.807
Remunerasi yang anda terima sekarang sudah sesuai dengan beban kerja anda	.616	.814
Sistem remunerasi saat ini sudah mempertimbangkan kompetensi anda	.655	.810
Sistem remunerasi saat ini sudah mempertimbangkan beban kerja anda	.618	.814
Menurut anda system remunerasi sebaiknya memasukkan unsur kompetensi sebagai pertimbangan remunerasi	.502	.826
Menurut anda system remunerasi sebaiknya memasukkan unsur beban kerja sebagai pertimbangan remunerasi	.377	.836

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa 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 sedangkan butir pertanyaan lain dinyatakan valid sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Tabel 4.11. Uji Validitas Keluhan karyawan mengenai sistem Take Home Pay yang telah diterapkan

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Sebagian besar karyawan merasa tidak puas dengan system Remunerasi yang tidak jelas sehingga sering terjadi kecemburuan	.654	.895
Sebagian besar mengharapkan waktu peningkatan Remunerasi yang transparan, sistem kenaikan berkala (hitungan tahun) yang jelas, beserta syarat-syarat yang harus dipenuhi	.769	.891
Anda perhitungan yang lebih rinci (performance yang terukur secara transparan) mengenai Remunerasi yang diberikan bila karyawan dapat mencapai target tertentu atau melebihinya	.698	.894
Anda ingin masalah senioritas (masa kerja), keahlian, pendidikan, pengalaman jabatan dan penghargaan(pengakuan) prestasi dalam sistem remunerasi	.632	.896
Anda menginginkan adanya perbedaan imbalan/pengakuan mengenai karyawan yang bersertifikat dan yang tidak	.478	.903
Anda menginginkan keadilan masalah produktivitas, perilaku karyawan, dan disiplin kerja yang turut diperhitungkan	.581	.898
Anda merasa sudah bekerja maksimum tetapi remunerasi yang anda terima biasa-biasa saja/pas-pasan/tidak sesuai	.610	.897
Anda menginginkan kriteria yang jelas dan informasi yang transparan mengenai klasifikasi struktur remunerasi yang diterapkan	.604	.898
Anda menginginkan unsur-unsur risiko dan beban kerja, serta faktor-faktor teknis lain seperti perbedaan tempat kerja indoor (di ruangan) dan outdoor(di lapangan) turut dipertimbangakan dalam menentukan struktur remunerasi	.613	.897

Menurut anda masih terdapat adanya ketidakseimbangan perencanaan tenaga kerja (man power dan planningnya), sehingga mengakibatkan banyak staf yang tidak bekerja maksimal(karena tidak terbebani). Namun mereka tetap mendapatkan remunerasi yang sama rata den	.694	.893
Anda merasa bahwa jabatan yang sekarang mereka duduki tidak cocok dengan jenis keahlian yang mereka miliki, sehingga penghargaan yang mereka dapat dengan penghasilan yang mereka harapkan belum sesuai	.547	.900
Andaa menginginkan adanya perbedaan yang jelas terutama masalah take home pay-nya pada suatu jabatan tertentu	.678	.895
Anda mengharapkan kebijakan bagi mereka yang mengalami stagnasi pada tingkat gaji tertentu karena berhentinya mereka pada posisi jabatan tertentu. Kondisi tersebut diakibatkan terutama karena job diskripsi jabatan yang di atas posisinya sekarang sudah pen	.502	.901
Anda menilai bahwa ada beberapa atasan yang masih pilih kasih dan melakukan praktek KKN dalam penentuan posisi/jabatan tertentu	.521	.902

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa dari 14 butir pertanyaan Keluhan karyawan mengenai sistem Take Home Pay yang telah diterapkan maka semua butir pertanyaan dinyatakan valid sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Berdasarkan tabel berikut dapat dilihat bahwa dari 8 butir pertanyaan usul karyawan mengenai sistem Take Home Pay yang telah diterapkan maka semua butir pertanyaan dinyatakan valid sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Tabel 4.12. Uji Validitas Usul dari karyawan mengenai sistem Take Home Pay yang telah diterapkan

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Anda menginginkan agar karyawan yang berprestasi lebih memperoleh remunerasi yang lebih.	.612	.911
Anda menginginkan agar karyawan yang memiliki keahlian memperoleh remunerasi yang lebih dibandingkan yang tidak yang tidak.	.660	.909
Menurut anda diperlukan membentuk suatu tim penilai independen (bukan perorangan) untuk memutuskan apa jabatan tersebut cocok atau tidak, serta bagaimana sebaiknya penghargaan yang diberikan terhadap karyawan. Sehingga tidak ada unsur KKN	.695	.903
Menurut anda diperlukan pelatihan khusus sebelum seseorang menempati posisi tertentu dalam perusahaan	.759	.898
Anda menginginkan dibuatnya metode kenaikan jabatan yang jelas	.843	.892
Menurut anda sistem dapat berjalan dengan baik apabila dimonitor dan dievaluasi secara berkala.	.773	.897
Menurut anda bahwa untuk merumuskan suatu sistem baru hendaknya jangan langsung secara revolusioner, tapi secara berlahan(ada jeda) sehingga karyawan bisa lebih menerima.	.680	.904
Anda mengusulkan dilaksanakannya sistem reward dan punishment.	.760	.899

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur tingkat konsistensi suatu alat ukur yang digunakan pada waktu yang berbeda-beda.Pengujian dilakukan dengan menggunakan metode *Alpha* dari *Cronbach*.

Instrumen dinyatakan reliabel jika hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien alpha lebih besar atau sama dengan 0,6. Pengukuran dilakukan dengan bantuan program komputer SPSS versi 20.0.

Tabel 4.12. Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach alpha	Keterangan
1	Pendapat Karyawan Mengenai Sistem Take Home Pay Yang Diterapkan Saat Ini	0,838	Realiabel
2	Keluhan karyawan mengenai sistem Take Home Pay yang telah diterapkan	0,904	Reliabel
3	Usul dari karyawan mengenai sistem Take Home Pay yang telah diterapkan	0,913	Reliabel

Dari hasil pengujian menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai*Alpha* dari *Cronbach*>0,06yaitu 0,838 ; 0,904 dan 0,913 sehingga dapat dinyatakan semua butir pertanyaan reliabel.

4.2. Pembahasan

4.2.1. Model Remunerasi Berdasarkan Kebijakan UT

Berdasarkan Daftar Kompetensi Staf Akademik di UT selanjutnya dibuat sebuah Model Kompetensi. Suatu model kompetensi mengidentifikasi kompetensi-kompetensi yang diperlukan oleh masing-masing pekerjaan serta pengetahuan, ketrampilan, perilaku dan karakterisitik personal yang merupakan bagian dari masing-masing kompetensi tersebut (Noe, 2002).

Tabel 4.13 menunjukkan Model Kompetensi yang dikelompokkan berdasarkan jabatan fungsional dosen.Kolom pertama menunjukkan kompetensi teknis mulai dari tenaga pengajar hingga guru besar dengan beragam kompetensi yang dimiliki sebagaimana daftar kompetensi staf akademik diatas.Sedangkan kolom kedua menunjukkan tingkat kecakapan untuk masing-masing kompetensi jabatan dosen.

Dari model kompetensi diatas, kemudian akan diperoleh skor tiap individu pegawai yang dikelompokkan ke dalam grup berdasarkan jabatan fungsional dosen. Skor terkecil adalah 0 dan skor terbesar adalah 356 dari 4.14 kelompok jabatan fungsional sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4.13. Model Kompetensi Menurut Jabatan Fungsional Dosen

Technical cluster	Proficiency Ratings
Tenaga Pengajar hingga Guru Besar	▪ Tidak mampu menyelesaikan tugas-tugas mendasar. ▪ Memahami prinsip dasar, dapat menyelesaikan tugas dengan bantuan atau pengarahan. ▪ Menyelesaikan tugas-tugas rutin dengan hasil yang dapat diandalkan, bekerja dengan pengawasan minim. ▪ Menyelesaikan tugas yang kompleks dan beragam, dapat melatih dan mengajarkan rekan kerja yang lain. ▪ Ahli dibidangnya, dapat menjelaskan, mengajarkan dan membimbing rekan kerja lain.

Sumber: Noe (2002)

Tabel 4.14. Penyekoran Kompetensi Menurut Jabatan Fungsional Dosen

Grade	Skor Kompetensi	Kriteria Dasar Pegawai	Jabatan Fungsional
0	0-356	Pendidikan S1 tanpa Pengalaman	Tenaga Pengajar
1	0-356	Pendidikan S1/S2/S3 dengan pengalaman Kum 100-150	Asisten Ahli III/a – III/b
2	0-356	Pendidikan S1/S2/S3 dengan pengalaman Kum 200-300	Lektor III/c – III/d
3	0-356	Pendidikan S1/S2/S3 dengan pengalaman Kum 400-700	Lektor Kepala IV/a – IV/c

4	0-356	Pendidikan S1/S2/S3 dengan pengalaman Kum 850-1050	Guru Besar IV/d – IV/e

Sumber: Hasil modifikasi dari Petunjuk Pelaksanaan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No 074/ U/2000 tentang Penyempurnaan Tata Kerja Tim Penilai dan Tata Cara Penilaian Angka Kredit Jabatan Dosen Universitas Terbuka.

Metode yang dapat digunakan dalam merancang struktur gaji pada CbP yaitu: *broad-banding* dan *job families.* Sistem *broad-banding* dapat menggunakan *market rate* dan *job evaluation*.Posisi karyawan dalam suatu *band area* tergantung dari kompetensi teknis yang mereka miliki. Keunggulan dari sistem *broad-band*ini bahwa karyawan dapat mengembangkan karir secara horisontal berdasarkan pengalaman dan kompetensi mereka dan dalam kenaikan gaji tidak diperlukan adanya kenaikan jabatan atau promosi. Dalam sistem *job families*, struktur gaji ditentukan oleh pengelompokkan fungsi pekerjaan berdasarkan perbedaan tingkat tanggung jawab dan kompetensi.Keunggulan dari sistem ini bahwa peningkatan karir berdasarkan peningkatan kompetensi dan karyawan mendapat kejelasan seberapa jauh peningkatan mereka dalam *job family* (Local Government Employers-London, 2007).

Struktur penggajian dalam CbP ini meliputi gaji pokok dan gaji tambahan. Perancangan gaji pokok mengacu pada gaji pokok PNS dan mempunyai 2 (dua) alternatif, yaitu berdasarkan penetapan *experiense raise* dan penetapan skala gaji minimum-maksimum. Sementara gaji tambahan meliputi tunjangan tetap dan tunjangan variabel.Tunjangan tetap merupakan tunjangan yang diberikan berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas sesuai jabatannya saat ini.Tunjangan tetap diberikan untuk keempat jalur jabatan staf akademik berdasarkan analisis kompetensi jabatan.Tunjangan variabel merupakan tunjangan yang diberikan kepada staf akademik berdasarkan kompetensi dan kinerja individu.Kompensasi untuk kompetensi individu diberikan dalam bentuk tunjangan kepakaran, sedangkan penghargaan

terhadap kinerja diberikan sebagai insentif prestasi.Sistem penilaian individu ini perlu dilakukan dalam penelitian tersendiri.Dalam penelitian ini, sistem penilaian individu mengambil hasil uji coba penilaian kinerja yang dilakukan oleh Pusat Jaminan Kualitas UT, berupa Indeks Prestasi Kerja (IPK) yang nilainya kemudian menjadi komponen perhitungan insentif prestasi. Kompensasi untuk kompetensi individu selain tunjangan kepakaran adalah kenaikan gaji pokok tambahan, yang berkisar antara 1% hingga 6%, nilai ini diasumsikan dari kenaikan tingkat inflasi yang terjadi pada tahun itu. Sedangkan prestasi kerja individual dikompensasikan dengan bonus tahunan yang diberikan setiap awal tahun setelah akhir periode penilaian kinerja tahun sebelumnya, yang besarnya variatif tergantung besarnya IPK dengan kisaran sebesar 100% hingga 400% dari gaji pokok.

Dalam menerapkan sistem CbP perlu dipertimbangkan adanya pengembangan program *Competency based Assesment* (CbA) dan *Competency based Training* (CbT) terlebih dahulu untuk mengukur kompetensi individu karyawan dimana pengakuan beragam kompetensi yang dimiliki karyawan diwujudkan dalam bentuk sertifikasi. Sertifikasi tersebut yang dijadikan dasar dalam menentukan tingkat gaji.CbA dilaksanakan terlebih dahulu untuk menilai sejauh mana kompetensi yang dimiliki oleh setiap individu karyawan. Proses penilaian dilakukan dengan bantuan *assessor* yang dibentuk organisasi. Karyawan yang dinilai kompeten akan memperoleh sertifikat yang berisi ragam unit standar kompetensi yang telah dikuasai dalam bentuk skor kompetensi. Skor kompetensi merupakan dasar dalam menentukan salah satu unsur gaji dalam CbP sebagaimana dilihat dalam Tabel 4.15.

Tabel 4.15. Struktur Penggajian (*Competency based Pay*)

A. Gaji Pokok	
B. Gaji Tambahan	
B.1. Tunjangan Tetap	Asisten Ahli –s/d- Guru Besar

	Analisis kompetensi jabatan
B.2. Tunjangan Variabel :	Kompetensi dan Kinerja individu
a. Tunjangan kepakaran	*Score* dari *Competency based Assesment*
b. Insentif Prestasi	IPK dari *Performance appraisal*
C. Kenaikan gaji	
C.1. Tunjangan kepakaran	Kompetensi individu
C.2. Bonus tahunan	Kinerja individu

Tahap selanjutnya adalah CbT, yang dilaksanakan apabila karyawan yang dinilai ternyata belum kompeten.Karyawan disarankan untuk mengikuti ragam pelatihan untuk memenuhi jenis keahlian yang belum dikuasai.Dari hasil pelatihan diharapkan karyawan memiliki kompetensi sesuai jabatannya.Ada dua hal pokok yang mendasari pelaksanaan program CbT yaitu kompetensi individu karyawan dan standar kompetensi yang digunakan. Sedangkan pengawasan standarisasi mutu pelaksanaan CbA dan CbT dilakukan oleh lembaga khusus yang bersifat independen dalam hal ini Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) yang bertugas menetapkan kebijakan standarisasi, sertifikasi profesi dan akreditasi terhadap lembaga sertifikasi profesi.

Model CbP yang dikembangkan dalam kajian ini merupakan model CbP berdasarkan standar jabatan staf akademik UT dan kebijakan UT saat ini tentang implementasi sistem manajemen kinerja. Sehingga dalam pengembangannya dihasilkan pendekatan sistem penggajian yang secara garis besar meliputi gaji pokok yang mengandung aspek tingkatan pendidikan, golongan kepangkatan dan pengalaman kerja serta gaji tambahan yang mengandung aspek kompetensi dan kinerja individu. Namun pilihan yang dijatuhkan akan mengacu pada kemampuan finansial UT dan kesesuaian dengan strategi pengembangan SDM.

Berdasarkan pembahasan diatas, secara teoritis, pengembangan model CbP di UT sesuai dengan teori kompensasi yang telah ada, yaitu bahwa model CbP merupakan sistem penggajian yang didasarkan atas nilai total keahlian dan kompetensi yang dimiliki masing-masing karyawan (Long, 1998) dan kompetensi bukanlah satu-satunya faktor dalam menentukan besar kecilnya kompensasi, faktor lainnya adalah kinerja pegawai dan tekanan pasar tenaga kerja (Armstrong & Murlis, 2003).

Restrukturisasi UT menjadi BHP pada tahun 2008 – 2017 harus dibarengi dengan restrukturisasi system manajemen sumber daya manusia yang sebelumnya mengacu pada peraturan PNS.Salah satunya asalah system kompensasi. Sistem kompensasi PNS memiliki beberapa kekurangan untuk diterapkan dalam struktur baru UT, untuk itu perlu dilakukan perancangan system kompensasi baru yang mengarah pada system manajemen kinerja yaitu kompensasi berbasis kinerja yang akan segera diimplementasikan. Dalam sistem kompensasi berbasis kinerja, aspek kinerja individu menjadi pertimbangan yang utama.Struktur gaji memperhitungkan IPK dengan tetap mengacu pada struktur gaji PNS.Dalam perkembangan selanjutnya sebagai organisasi BHP, UT dituntut untuk dapat mengelola aset sumber daya manusia dari berbagai kualifikasi semakin profesional. Model CbP diharapkan menjadi model yang paling tepat diterapkan dalam institusi pendidikan yang berkembang karena berfokus pada peningkatan kompetensi individu yang mengarah pada kinerja organisasi. Namun perancangan baru dibatasi untuk staf akademik UT, yaitu jabatan pengajar, peneliti, dan manajerial akademis. Model CbP ini memperhitungkan aspek kompetensi individu berdasarkan standar jabatan staf akademik selain aspek kinerja individu yang merupakan daya dorong kinerja organisasi. Sementara model kompetensi yang dikembangkan mengandung total skor kompetensi terendah 0 dan tertinggi 356 dari 89 jenis kompetensi yang harus dimiliki sesuai standar jabatan dosen UT dengan *proficiency rating* 0 hingga 4. Sedangkan metode yang dapat digunakan dalam merancang struktur gaji CbP yaitu *broad-banding* atau *job families*dan penetapan gaji pokok dapat menggunakan dua alternatif, *experience raise* atau skala gaji minimum-maksimum. Aspek kompetensi dalam struktur penggajian model CbP ini sendiri dapat terlihat dalam aspek tunjangan tetap dan aspek tunjangan kepakaran.

Pendekatan kompetensi sangat cocok diterapkan dalam institusi pendidikan tinggi karena disamping filosofi manajemennya menyangkut pertumbuhan individu dan pemberdayaan, sistem CbP juga memotivasi tenaga akademis untuk terus mengembangkan ilmu pengetahuan untuk mencapai tingkatan kompetensi tertentu.Namun perlu dikembangkan lebih lanjut standar kompetensi jabatan tidak hanya terbatas pada jabatan akademik tetapi juga jabatan teknisi dan administratif. Selain diperlukan pengujian *construct validity* terhadap masing-masing item dalam standar kompetensi jabatan yang akan dikembangkan, juga diperlukan penelitian lebih lanjut untuk menganalisis struktur penggajian model CbP dan pengelolaan sistem CbP.

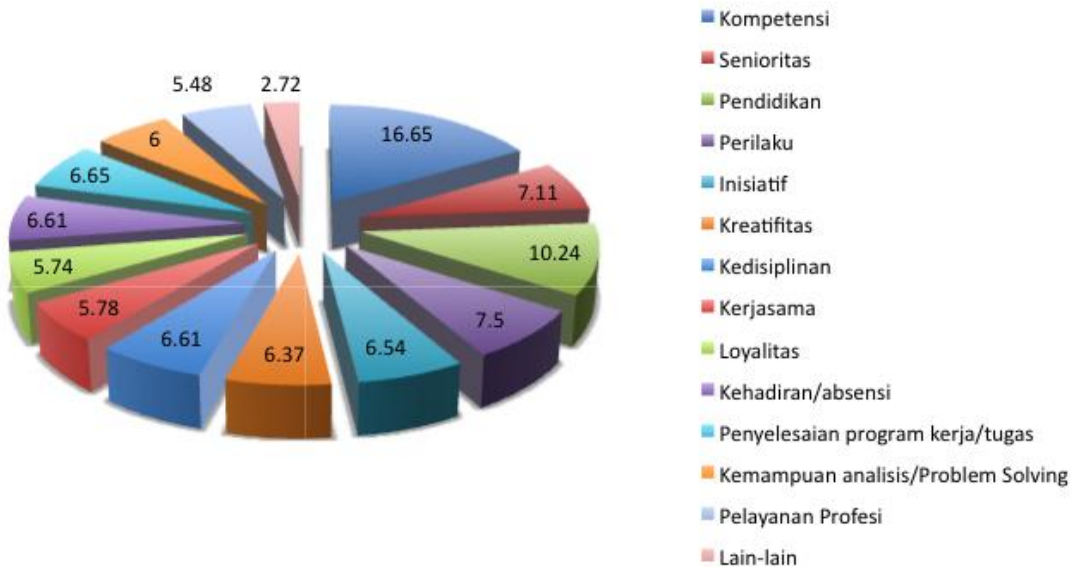
4.2.2.Model Remunerasi Berbasis Kompetensi Berdasarkan Aspirasi Karyawan

Hasil Olahan Data Komposisi Ideal Besaran Remunerasi Menurut Persepsi Karyawan dapat dilihat pada tabel 4.16. 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 4.16.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. Sedangakan 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 diatas sebelumnya.



Gambar 4.1. 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 prilaku, 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

analsis/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 4.17. 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/Problem Solving	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

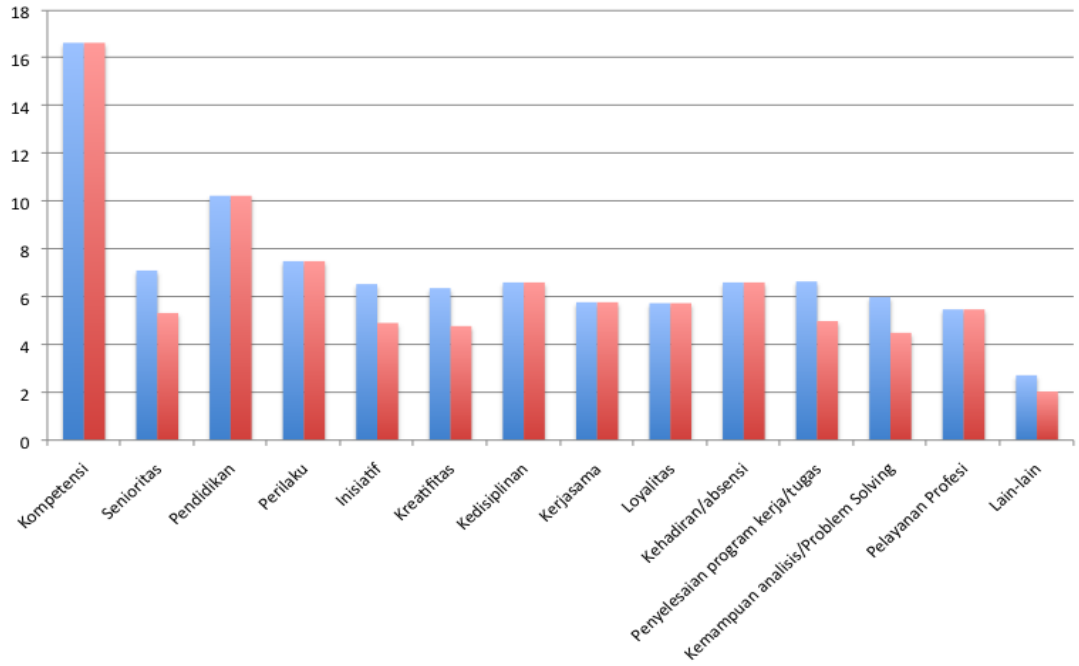
Untuk memperjelas implementasi dari model yang telah dikembangkan diatas maka berikut ini adalah contoh simulasi penilaian dan perhitungan besaran remunerasi yang akan diberikan kepada seorang karyawan :

Tabel 4.18. Simulasi Perhitungan Besaran Remunerasi

No	**Aspek Penilaian**	**Penilaian Atasan**	**Perhitungan Remunerasi**	**%**
1	Kompetensi	Sangat Baik	(4/4 x 16.65)	16.65
2	Senioritas	10 tahun	(2/4 x 7.11)	5.33
3	Pendidikan	S2	(4/4 x 10.24)	10.24
4	Perilaku	Sangat Baik	(4/4 x 7.50)	7.50
5	Inisiatif	Baik	(3/4 x 6.54)	4.91

6	Kreatifitas	Baik	(3/4 x 6.37)	4.78
7	Kedisiplinan	Sangat Baik	(4/4 x 6.61)	6.61
8	Kerjasama	Sangat Baik	(4/4 x 5.78)	5.78
9	Loyalitas	Sangat Baik	(4/4 x 5.74)	5.74
10	Kehadiran/absensi	Sangat Baik	(4/4 x 6.61)	6.61
11	Penyelesaian program kerja/tugas	Baik	(3/4 x 6.65)	4.99
12	Kemampuan analisis/Problem Solving	Baik	(3/4 x 6.00)	4.50
13	Pelayanan Profesi	Sangat Baik	(4/4 x 5.48)	5.48
14	Lain-lain	Baik	(3/4 x 2.72)	2.04
TOTAL				91.15

Tabel diatas bersumber dari lampiran 4, dimana lampiran 4 adalah form penilaian seorang atasan kepada bawahannya yang terdiri dari 14 komponen penilaian dengan skala yang telah dijelaskan pada tabel 4.17 sebelumnya.



Keterangan :
Biru : Skor Maksimal

Merah : Skor Capaian Pegawai

Gambar 4.2. Capaian Remunerasi Berdasarkan Komponen Penilaian

Setelah atasan memberikan penilaian maka kemudian dihitunglah besaran remunerasi yang akan diberikan kepada karyawan yang proses perhitungannya dapat diloihat pada tabel diatas. Dari tabel diatas akhirnya dapat disimpulkan bahwa karyawan tersebut memperoleh 91.15% remunerasi yang seharusnya diteri oleh karyawan tersebut. Hasil tesebut diperoleh dari masing-masing kolom penilaian atasan (sesuai skala yang ada) dikalikan dengan bobot persentase komponen tersebut, kemudian dihitunglah total keseluruhan penilaian yang telah dikalikan dengan bobot tersebut.

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

1. Permasalahan mengenai sistem take home pay di Universitas terbuka terjadi karena terdapat kesenjanga npersepsi mengenai imbalan yang diberikan dengan tuntutan gaji karyawan. Sehingga untuk menjembatani perbedaan tersebut diperlukan suatu sistem take home pay yang relevan dengan harapan karyawan dan kondisi instritusi. Dari latar belakang kondisi tersebut dan dengan mempertimbangkan pemikiran bahwa institusi membutuhkan keahlian yang terus berkembang. Maka dipandang perlu disusun suatu sistem take home pay yang sekiranya dapat menjadi alternatif untuk bisa menyelaraskan kondisi institusi dan aspirasi karyawan kedalam suatu model remunerasi. Dimana pada pengembangan model tersebut unsur kompetensi karyawan menjadi prioritas utama yang dianggap paling penting sebagai acuan menentukan struktur take home pay yang dihasilkan.
2. Harapan lain dari disusunnya pengembangan model Remunerasi Berbasis Kompetensi, selain sebagai salah satu solusi dalam mengatasi masalah take home pay, antara lain juga merupakan usaha pengembangan sumber daya manusia yang dilaksanakan melalui cara peningkatan keahlian dan pengembangan kompetensi tiap individu karyawannya. Sebab pada implemen tasi sistem take home pay tersebut karyawan akan senantiasa terpacu untuk meningkatkan kompetensi yang dimilikinya demi memperoleh tingkat gaji yang diharapkan.
3. Kompetensi, senioritas dan pendidikan menjadi aspek yang menentukan jumlah take home pay diatas10%.
4. 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.
5. Besaran remunerasi 16,65% berasal dari penilaian kompetensi, 7,11% berdasarkan senioritas, 10,24% berdasarkan pendidikan, 7,5% berasal dari prilaku, 6,54% berasal dari inisiatif, 6,37%

berasal dari kreatifitas, 6,61% berasaldarikedisiplinan, 5,78 berasaldarikerjasama, 5,74 berasaldariloyalitas, 6,61% berasal dari absensi/kehadiran, 6,68% penyelesaian program kerja/tugas, 6% berasal dari kemampuan analsis/problem solving, 5,48% berasal dari pelayanan profesi dan 2,72% berasal dari penilaian lainnya yang dapat dikembangkan kembali.

5.2. Saran-saran

1. Dalam menghadapi era globalisasi dan persaingan bebas maka kualitas karyawan sebagai sumberdaya yang paling menentukan dalam organisasi senantiasa perlu ditingkatkan, agar dapat menghasilkan kinerja yang efektif dan efisien sesuai harapan perusahaan. Salah satu upaya dalam meningkatkan kualitas karyawan dapat dilakukan dengan cara mengembangkan kompetensi karyawan sesuai dengan jenis keahlian yang dibutuhkannya. Usaha yang dimaksud dapat terpenuhi apabila implementasi Competency based assessement dan Competency based Trainning pada perusahaan dapat berjalan dengan baik. Oleh karena itu, dalam menunjang keberhasilan pelaksanaan sistem tersebut perlu diadakan kerjasama yang baik antar aseluruh karyawan dengan pihak manajerial dengan cara menggalakan sosialisasi yang baik dan membangun komunikasi yang jelas serta mengadakan evaluasi secara berkala terhadap program-program yang telah dirancang.
2. 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. Disamping itu pada implementasinya dipandang perlu adanya waktu peralihan(pra-masa bagi sistem baru), dimanadidalammasatersebutditerapkanbeberapaaturan ‘antara’ yang dibutuhkanuntukmenunjangmasatransisinya. Haltersebutdilaksanakan agar peralihandarisistemtake home pay lama kesistemtake home pay baru dapat berjalan lebih lancar karena karyawan sudah mulai terbiasa, sehingga dapat lebih menerima adanya perubahan. Tetapi pada kondisi tersebut yang perlud iperhatikan bahwa pelaksanaan masa transisi harus ada batasan dan jangka waktunya, serta sebaiknya didukung oleh aturan ‘antara’ yang jelas.

3. Bagi peneliti selanjutnya perlu dilakukan pengujian Pengembangan Model Remunerasi Berbasis Kompetensi yang telah dibuat. Kemundian selanjutnya disarankan supaya melakukan kajian ulang atas hasil dari pelaksanaan sistem remunerasi tersebut, sehingga dapat menyimpulkan faktor-faktor apalagi 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.

IV. PEMBIAYAAN

Lampiran.

LAMPIRAN I RENCANA KEGIATAN TAHUN PERTAMA

UNIVERSITAS TERBUKA

	Mei				Juni				Juli				Agustus				September				Oktober			
MINGGU KE	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
KEGIATAN																								
Konsolidasi Awal	■																							
Persiapan Penyebaran Kuisioner		■																						
Penyebaran Kuisioner			■	■	■	■	■	■																
Analisis Data								■	■	■	■													
Penyusunan Laporan tahap 1												■												
Persiapan Pelaksanaan FGD													■	■										
Pelaksanaan FGD														■	■	■	■							
Evaluasi Pelaksanaan FGD																	■	■	■	■				
Penyusunan laporan tahap 2																				■				
Seminar Hasil																					■	■	■	
Penulisan Laporan Penelitian																						■	■	■
Publikasi Hasil Penelitian																						■	■	■

IV. 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. 'Compentency-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. Prenkalindo, 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.

Sofo 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.

LAMPIRAN 1

VI. Biodata Peneliti

1. Peneliti Utama

Nama : Drs. Amril Latif, M.Si

NIP/NIK : 196301011991031004

Tempat dan Tanggal Lahir: Silungkang, 01-01-1963

Jenis Kelamin : Laki-laki

Status Perkawinan : Kawin

Agama : Islam

Golongan/Pangkat : IIIc / Penata

Jabatan Akademik : Lektor

Perguruan Tinggi : Universitas Terbuka

Alamat : UPBJJ-UT Jambi jl. Tarmizi Kadir No.60 Jambi.

Telp/Faks : (0741) 25753 / (0741) 7555572

Alamat Rumah : Perumahan Talang Banjar Permai Blok D No.7 Jambi

Telp/HP : (0741) 21252- 081274080905

Alamat *e-mail* : amril@ut.ac.id

Pengalaman Penelitian :

Tahun	JUDUL	Ketua/Anggota	Sumber Dana
1997	Kualitas Air Tanah di Beberapa Gedung Universitas Terbuka	Ketua	Lemlit UT
1998	Kualitas Bahan Ajar Pendukung Mata Kuliah UKT PAKI 4500	Ketua	Lemlit UT
2002	Menentukan kadar Uric Acid pada Kulit Sapi	Ketua	sendiri
2003	Menentukan kadar Antioksidan beberapa lalapan	Ketua	sendiri
2003	Ekstraksi Enzimatis Santan Suatu Upaya Menghasilkan Minyak Kelapa dengan kandungan Medium Chain Triglycerides	Ketua	sendiri

Tahun	JUDUL	Ketua/Anggota	Sumber Dana
2006	Studi Banding tentang Hasil Belajar Kimia Fisika 3 antara Mahasiswa Pendidikan Kimia UT dan Mahasiswa Pendidikan Kimia UNM,	Ketua	LPPM UT
2007	Kosentrasi Timbal (Pb) pada Perairan di Sekitar Teluk Jakarta.	Anggota	Hibah Bersaing

2. Anggota Peneliti

Nama : **Zulkifli Harahap, SE, M.Si**

Inisial : Zoel.

Tempat & Tanggal Lahir : Medan, 22 September 1976.

Jenis Kelamin : Laki-laki

Agama : Islam.

Golongan Darah : "A"

Kewarganegaraan : Indonesia.

Suku Bangsa : Batak Angkola.

Alamat : Jln. Yos Sudarso Km. 6.8 Gg. Madio No. 54. T. Mulia Medan.

Telepon : (061) 6631434.

Handphone : 081265720788.

Email : zulkifli@ut.ac.id

Pengalaman Penelitian:

No	Judul	Pembiayaan/ Sponsor	Tahun
1	Tingkat Disclosure dalam mempengaruhi Biaya Equitas	Dana Rutin LPPM IBBI	Juni 2003
2	Economic Value Edded Sebagai Ukuran Keberhasilan Kinerja Manajemen	Mandiri	Oktober 2004
3	Peranan Auditor dalam Isu Lingkungan dengan Pendekatan Audit Sosial	Peneltian Dosen Muda Dikti	Juni 2005
4	Pengaruh Faktor Fundamental & Resiko Sistematis terhadap Harga Saham perusahaan Manufaktur di BEJ	Dana Rutin LPPM IBBI	Maret 2006
5	Survey Kepuasan Nasabah BPR Sumatera Utara	Bank Indonesia	Des 2006
6	Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan Mahasiswa pada UPBJJ-UT Medan	Penelitian Lanjut PTJJ-UT	2009

7	Pengaruh Desentralisasi Fiskal Terhadap kinerja Pemerintah Kota Medan	Penelitian Lanjut Keilmuan-UT	2010
8	Penggunaan Connonic Correlation Dalam Melihat Kontribusi Budaya Masyarakat Dan Pergaulan Teman Sebaya Terhadap Perilaku Sosial Siswa Sma Negeri 2 Plus Sipirok Kabupaten Tapanuli Selatan	Penelitian Madya Keilmuan-UT	2011

Lampiran 2. Tabulasi Jawaban Responden

Nomor Responden	Identitas Responden						I. Take Home Pay Yang Diterapkan										II. Take Home Pay Yang Diterima Jan-Aug 2013														III. U	
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	1	2
1	1	3	3	1	3	3	5	5	3	3	2	2	2	2	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5
2	2	3	3	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2		3	1	1
3	1	4	3	1	4	4	1	1	5	2	3	2	3	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1
4	1	1	4	1	1	1	1	1	3	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	3	1	1
5	2	4	4	1	5	3	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	4	2	2	1	3	1	3	1	1	2	2	2	3	2	1	1
6	1	3	2	1		4	1	1	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1
7	1	2	2	2	2	1	1	1	5	1	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	2	1	4	1		1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2
9	1	4	4	1	5	3	1	1	3	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1
10	2	4	5	1	1	3	1	1	4	3	4	4	4	4	1	1	2	2	1	1	4	1	2	2	2	2	2	3	1	2	1	1
11	1	4	4	1	5	4	1	1		2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
12	2	2	4	1	5	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	1	1	2	3	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1
13	2	4	4	1	5	4	2	2	5	4	4	4	3	3	5	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
14	1	4	4	1	5	4	2	2	4	3	3	3	3	3	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2
15	2	1	3	2	5	5	2	1	2	2	2	3	2	3	2	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1	3	2	1	3	1	3
16	2	3	4	1		3	1	1	1	2	2	3	3	3	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2
17	1	3	4	1	4	5	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	1	1	3	2	1	3	3	1	1
18	2	4	4	1	2	4	1	1	1	3		3	3	4	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2
19	1	4	4	1		3	2	1	2	2	2	3	2	2	1	2	3	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	3	3		1	3
20	1	4	4	1	6	4	1	1	2	2	2	3	2	3	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
21	2	2	3	1	3	2	1	1	2	2	3	3	3	3	1	1	2	2	1	2	3	2	2	1	1	1	2	2	2	4	1	2
22	1	3	4	1	2	2	1	1	4	2	4	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
23	1	4	4	1	5	4	1	1	3	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	1	1
24	1	4	3	1	2	4	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	1	1
25	2	4	4	1	2	4	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2
26	2	2	4	1		2	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	5	5	2	4	1	4	4	2	5	5	2	2	4
27	1	4	4	1	4	4	1	1	3	2	3	2	3	3	2	1	3	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2
28	1	1	4	1	5	4	1	1	2	2	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1
29	2	4	4	1	3		1	1	2	2	3	3	3	3	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	3	2	2
30	1	4	4	1	3	4	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
31	2	2	3	1	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2
32	1	4	4	1	1	4	1	1		1	1	1	1	1	2	1	2		1	1	2	1	2	1	1	2	4	1	3	3	2	2
33	2	3	4	1	1	3	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	4	4	2	1	4	1	4	2	1	2	4	2	4	4	1	1
34	2	4	4	1	1	3	1	1	3	2	2	2	2	3	1	1	1	2	1	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	1	2
35	1	4	4	1	2	4	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
36	1	4	4	1	2	4	1	1	3	3	4	4	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1
37	2	3	4	4	2	3	1	1		1	2	3	2	3	1	1	1	1	1	4	1	1	2	1	3	1	2	1	2		1	1
38	1	3	5	1	3	3	2	2	4	2	2	2	4	4	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	3	2	2
39	1	4	4	1	1	4	1	1	1	2	3	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	2	2	2	2	1	2
40	2	4	4	1	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3		2					2	2	2
41	1	2	4	1	2	2	1	1	2	3	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1
42	1	4	4	1	1	3	1	1	2	2	3	3	3	3	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	3	1	1

43	1	4	4	1	4	4	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	1	1	2	2	2	2	3	2	2
44	1	4	3		3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1
45	2	4	4	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2
46	1	2	4	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2
47	2	4	4	1	2	4	1	1	3	2	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
48	1	4	4	1	4	4	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	3	2	2	2	4	2	2
49	1	2	1	1	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	1	1	1	1	1	2	3	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1
50	1	4	4	1	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	1	2	2	3	2	2	4	3	2	2	3	2	2
51	2	1	3	1	2	2	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	3	1	2
52	1	4	4	1	4	4	1	1		1	1	1	1	1	2	3	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	3	2	2	3	2	2
53	1	3	5	1	4	3	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	1	1
54	1	3	4	1	3	3	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2
55	1	4	4	1	1	4	1	1	1	2	3	2	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	2	2	2	2	1	2
56		4	4	1	5	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
57	1	1	1	1	5	4	1	1	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	3	1	1	4
58	2	3	4	1	6	2	1	1	3	2	2	2	2	2	1	1	4	2	2	1	1	1	3	2	2	2	2	3		4	1	1
59	1	4	4	1	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1
60	1	4	4	1	5	4	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	4	2	2	1	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2
61	1	4	4	1	5	4	1	1	2	3	3	3	4	4	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2
62	2	1	2	2		1	1	1	3	2	2	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3	1	1	1
63	2	2	4	1	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1	2	3	2	2	2
64	2	4	4	1	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	4	1	4	1	4	1	2	4	1	1
65	2	4	3	2	3	4	1	1	3					1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	2	2	2	1	1	1
66	1	4	4	1	1	4	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	3	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1
67	2	4	4	1	1	4	1	1	1	2	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1
68	2	4	4	1	1	4	1	1	3	2	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
69	1	4	4	1	4	4	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
70	1	4	5	1	4	4	1	1	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1
71	2	2	3	1	1	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	1	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2
72	1	4	4	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2
73	2	4	5	1		4	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	1	1	2	3	2	3	3	1	1
74	1	2	3	1	5	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	3	1	1	1	2	2	3	2	3	2	2	1	2	3	1	2
75	1	2	4	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2
76	1	3	4	1	4	3	1	1	2	1	1	4	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
77	1	4	4	1	5	4	2	2	3	2	3	2	3	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
78	2	4	4	1	3	3	2	2	3	3	3	4	3	4	2	2	3	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2
79	1	4	4	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1
80	2	4	4	1	1	4	1	2	2	2	2	2	3	3	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1		2	2	2	2	1	1	1
81	2	3	5	1	2	4	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
82	1	3	4	1	4	3	1	1	3	2	2	3	3	3	1	1	2	2	2	1	1	1	3	1	1	2	2	2	2	3	2	2
83	1	2	4	1	4	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
84	1	4	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	2	2	2	2	2	4	2	2	4	4	2	2	5	1	1
85	1	2	1	1	1	2	1	1	2	3	2	3	3	3	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	3	2	2
86	1	1	4	1	2	1	2	2	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1
87	1	4	4	1	4	4	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	2	2	3	2	3	2	2	1	1	2	2	1	1	1
88	2	4	4	4	5	4	1	1	2	2	2	4	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1

89	1	4	4	1	2	4	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
90	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	3	1	3	2	2	1	2	2	3	3	1	1
91	1	4	4	1	3	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	4	2	4	2	2	2	2	4	4	2	2	2
92	2	2	3	1		2	2	2	3	2	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
93	1	4	4	1	3	4	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2
94	1	2	4	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2
95	2	3	2	1	3	3	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	5	2	2	1	1	1	2
96	2	4	3	1	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	4	4	4	2	4	2	2	4	4	2	2	4	4	2	4
97	1	4	4	1	4	3	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	3	2	2	2	2	5	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1
98	1	3	1	1	4	3	1	4	2	4	2	4	2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	4	2			2	4
99	1	4	4	1	3	4	1	1	1	3	3	3	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1	4	2
100	1	4	4	3	3	3	1	1	3	3	3	4	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	3	2	2	2	2	1	2	1	4	2

Lampiran 3. Output Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Reliability

[DataSet1] /Users/MFitriRahmadana/Documents/AmrilUT.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	94	94.0
	Excluded[a]	6	6.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.838	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Andamenginginkanadanyasistemtake home paybaru yang lebihsesuai	18.5638	23.603	.284	.842
Andasetujudenganperubahan system take home pay, asalhaltersebutmenujukearah yang lebihbaik	18.5426	23.584	.253	.845
Andasudahcukuppuasdengan system take home pay yang dilaksanakanpadasaatini	17.5851	19.600	.622	.813
Gajidantake home pay yang andaterimasekarangsudahdapatcukupmemenuhikebutuhanhidup	17.8936	20.849	.640	.813

Take home pay yang andaterimasekarangsudahsesuaidengankompetensianda	17.6170	19.938	.685	.807
Take home pay yang andaterimasekarangsudahsesuaidenganbebankerjaanda	17.5000	19.973	.616	.814
Sistemtake home paysaatinisudahmempertimbangkankompetensianda	17.5638	19.991	.655	.810
Sistemtake home paysaatinisudahmempertimbangkanbebankerjaanda	17.5213	20.295	.618	.814
Menurutanda system take home paysebaiknyamemasukkanunsurkompetensisebagaipertimbangantake home pay	18.3511	21.198	.502	.826
Menurutanda system take home paysebaiknyamemasukkanunsurbebankerjasebagaipertimbangantake home pay	18.4787	22.510	.377	.836

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19.9574	25.654	5.06499	10

Lampiran 4. Form PenilaianKaryawan

Form inihanyailustrasiuntukkeperluansimulasiperhitunganbesaranremunerasidemikepentinganpenelitiandan form inisangatmemungkinkanuntukdimodifikasimenjadilebihsempurna.

FORM PENILAIAN KARYAWAN

Nama : Mr. eks
NIP :1977123120031003√
Pangkat/Golongan :Lektor/III.c
Pendidikan :Pascasarjana
Lama Bekerja :10 tahun

No	AspekPenilaian	SB	B	KB	TB	STB
1	Kompetensi	√				
2	Perilaku	√				
3	Inisiatif		√			
4	Kreatifitas		√			
5	Kedisiplinan	√				
6	Kerjasama	√				
7	Loyalitas	√				
8	Kehadiran/absensi	√				
9	Penyelesaian program kerja/tugas		√			
10	Kemampuananalisis/Problem Solving		√			
11	PelayananProfesi	√				

12	Lain-lain		√			

Keterangan :
SB (SangatBaik), B (Baik), KB (KurangBaik), TB (TidakBaik), STB (SangatTidakBaik)

Karyawan

(_____)

Penilai

(_____)