



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**STRATEGI OPTIMALISASI SISTEM *PAY FOR PERFORMANCE* DALAM  
PENERAPAN PEMBERIAN TUNJANGAN KINERJA  
DI LINGKUNGAN POLRI**

**KOMPENSASI & TUNJANGAN DI SEKTOR PUBLIK**

**MOCH. ANGA BAGUS SASONGKO  
2206020526**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM STUDI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DEPOK  
2023**

## **1. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia adalah aset terbesar organisasi. Sebuah organisasi akan berkembang dan menghasilkan sesuatu yang memenuhi harapan dan tujuan jika sumber daya manusia ini dipertimbangkan dengan baik dengan menghargai pengetahuan mereka. Peningkatan kinerja sangat erat kaitannya dengan insentif atau remunerasi yang tepat bagi sumber daya manusia tersebut. Bonus kinerja sebagai motivator bagi para anggota untuk melakukan pekerjaan dengan baik, baik tugas-tugas administratif maupun operasional yang terkait erat dengan komunitas di masyarakat.

Kompensasi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi hal penting yang tidak bisa terpisahkan. Sistem pemberian Kompensasi sangat mempengaruhi kinerja dari organisasi itu sendiri maupun individu pegawai, dengan berlakunya sistem yang baik maka akan meningkatkan motivasi dan prestasi kerja pegawai. Oleh karena itu diperlukan sistem kompensasi yang adil dan layak dalam suatu organisasi atau institusi.

Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) sebagai organisasi di sektor publik tidak lepas dari pemenuhan kesejahteraan internal anggotanya. Pemenuhan hak-hak anggota Polri mengacu kepada PP Nomor 17 Tahun 2019 tentang Perubahan Kedua Belas atas Peraturan Pemerintah Nomor 29 Tahun 2001 terkait Peraturan Gaji Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia. Sedangkan pemberian tunjangan dan lainnya diatur dalam Perpres Nomor 103 Tahun 2018, Perkap Nomor 7 Tahun 2020 (tentang pemberian tunjangan kinerja pada lingkungan Polri) dan PP Nomor 42 Tahun 2010 tentang hak-hak anggota Polri.

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 103 Tahun 2018 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia serta Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia tentang Tata Cara Pemberian Tunjangan Kinerja bagi Pegawai di Lingkungan Polri, tunjangan kinerja diberikan kepada pegawai yang bekerja secara penuh dengan

memperhitungkan kinerja pegawai berdasarkan hasil penilaian kinerja. Adapun penilaian kinerja di Polri sendiri yaitu Sistem Manajemen Kinerja (SMK). Penilaian Prestasi Kerja (PPK) bagi PNS, dan kasatker pengguna untuk pegawai lainnya.

*Pay for Performance* dapat diberlakukan dengan baik di organisasi sektor publik jika dilakukan pemeriksaan yang sesuai. Membayar pekerja dengan gaji tetap, terlepas dari kinerja mereka sebagai individu yang berkaitan dengan seluruh hasil positif lembaga (Nica & Potcovaru, 2014), bukan merupakan dasar yang signifikan untuk membangun lembaga layanan publik yang berkinerja tinggi. Ketika peningkatan kinerja diperlukan, hal ini cenderung tidak dapat dicapai jika gaji tetap dan tidak tergantung pada permintaan untuk perubahan. Selain itu, memberikan imbalan yang sama kepada setiap orang atas hasil kinerja yang sama tanpa memperhatikan hasil kinerja yang dicapai akan menyebabkan sistem penggajian yang tidak adil.

Penerapan asas keadilan (*equity/fairness*) dan *Pay for Performance* pemberian kompensasi di tubuh Polri menjadi hal yang menarik untuk dibahas. Dengan berlakunya UU ASN baru, yang secara detail menjelaskan mengenai hak-hak PNS dan PPPK guna mendukung transformasi kesejahteraan pegawai, tentunya ini menjadi tantangan tersendiri bagi Polri dalam memujudkan sistem pemberian Kompensasi yang lebih baik menerapkan dan mengutamakan Asas Keadilan.

Dalam proses pemberian tunjangan kinerja di instansi Polri tidak terlepas dari permasalahan terkait sistem penilaian kinerja anggota Polri. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Munte (2016) yang mana menyebutkan bahwa Remunerasi dianggap tidak dapat menghargai keahlian yang dimiliki anggota dalam menjalankan tugas kesehariannya. Beberapa anggota dengan keahlian tertentu, yang mana tidak dimiliki anggota lain, tidak dibedakan dengan anggota lainnya, sehingga diberikan timbal balik yang sama. Selain itu, praktis pada beberapa kasus menggambarkan perhitungan remunerasi lebih ditekankan pada aspek-aspek administratif, misalnya absensi, tanpa memperhitungkan lebih dalam kinerja dan capaian yang dilakukan oleh setiap aparat setiap harinya

(Astina, et al., 2018). Pegawai yang menghasilkan kinerja yang lebih banyak pada hari tersebut disamakan dengan pegawai yang kurang produktif dalam berkinerja. Ferdiyono & Santono (2018) mengemukakan bahwa sistem pemberian remunerasi harus diberlakukan secara adil. Polri harus mempertimbangkan besaran remunerasi berdasarkan tanggung jawab yang diterima anggota Polri, sehingga dapat meningkatkan kinerja anggota.

Polri diharapkan memiliki Langkah strategis dalam mengoptimalkan sistem pemberian kompensasi kepada seluruh personelnnya, dengan memperhatikan dan melakukan evaluasi dalam sistem pemberian kompensasi baik itu berupa penyempurnaan sistem manajemen kinerja serta evaluasi jabatan yang ada di instansi Polri. Hal ini tentunya menjadi Langkah positif dalam mereformasi sistem kompensasi yang selama ini diberlakukan oleh Polri.

## **2. Tinjauan Teoritis**

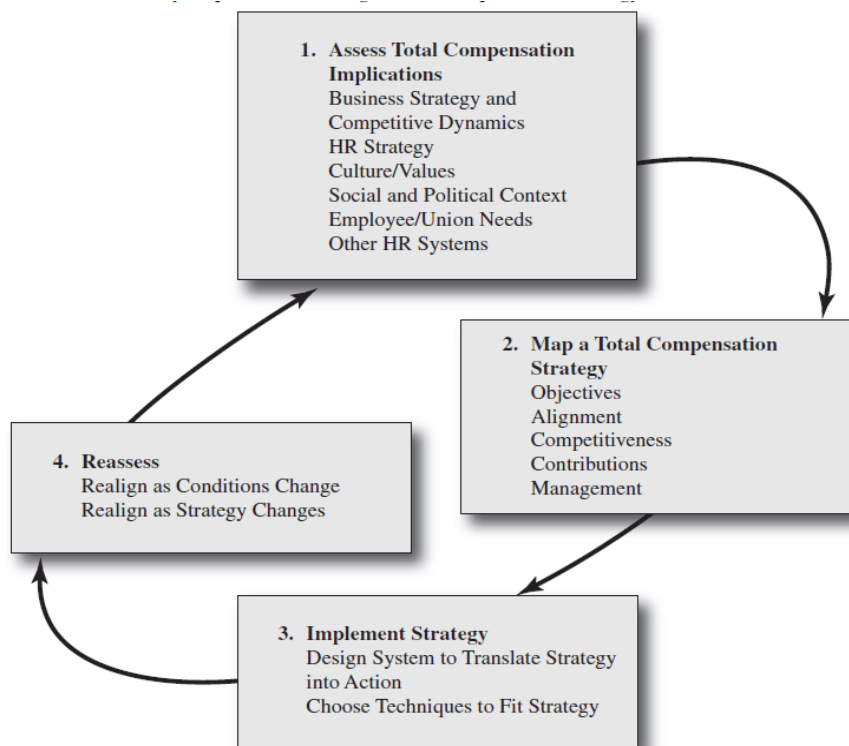
Untuk memperjelas analisis mengenai reformasi sistem kompensasi pegawai, diperlukan tinjauan teori yang relevan mengenai indikator-indikator yang berkaitan dengan sistem pelaksanaan kompensasi yang diterapkan oleh suatu lembaga atau organisasi. Berikut ini adalah beberapa tinjauan yang menurut penulis terkait dengan sistem kompensasi:

### **2.1. Strategi Kompensasi**

Strategi mengacu pada arah fundamental yang dipilih oleh sebuah organisasi. Sebuah organisasi mendefinisikan strateginya melalui pengorbanan yang dilakukannya dalam memilih apa (dan apa yang tidak) yang harus dilakukan (Porter, 1996).

Milkovich & Newmann (2011) dalam bukunya "*Compensation*" menjelaskan bahwa ada empat Langkah dalam Menyusun dan menentukan total strategi kompensasi dalam suatu Perusahaan atau organisasi, sebagaimana di ilustrasikan melalui gambar berikut:

**Gambar 1. Langkah-langkah Utama dalam Merumuskan Strategi Kompensasi**



**a) STEP 1: Assess Total Compensation Implications**

- *Business Strategy and Competitive Dynamics (Understand the Business)*  
Langkah pertama ini mencakup pemahaman tentang industri spesifik tempat organisasi beroperasi dan bagaimana organisasi berencana untuk bersaing dalam industri tersebut (Gardner, 2005). Untuk menghadapi dinamika persaingan yang bergejolak, fokuslah pada faktor-faktor apa saja dalam lingkungan bisnis (misalnya, perubahan kebutuhan pelanggan, tindakan pesaing, perubahan kondisi pasar tenaga kerja, perubahan hukum, globalisasi) yang penting saat ini. yang penting saat ini (Chatterjee, 2005). Dinamika persaingan dapat dinilai secara global. Upah global negara-negara juga berbeda dalam hal panjang rata-rata hari kerja, jumlah rata-rata hari libur berbayar, jenis perawatan kesehatan nasional dan program pensiun, dan bahkan bagaimana upah ditentukan. Namun demikian, para manajer harus memiliki pengetahuan tentang kondisi persaingan baik secara global maupun lokal. (Milkovich & Bloom, 1999)

- *HR Strategy*

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, strategi penggajian juga dipengaruhi oleh kesesuaiannya dengan sistem SDM lainnya dalam organisasi. Apa pun strategi SDM secara keseluruhan, diperlukan keputusan tentang kedudukan gaji dalam strategi SDM tersebut. Kompensasi dapat menjadi pemain pendukung, seperti dalam pendekatan kinerja tinggi, atau dapat memimpin dan menjadi katalisator perubahan (Milkovich & Mahoney, 1978). Apapun perannya, kompensasi tertanam dalam pendekatan SDM total. Jadi, implikasi kompensasi dari semua faktor di atas, strategi bisnis organisasi, dinamika persaingan global, budaya dan nilai-nilai, konteks sosial politik, preferensi karyawan, dan bagaimana kesesuaian gaji dengan sistem SDM lainnya, semuanya diperlukan untuk merumuskan strategi kompensasi (Batt et al, 2002).

- *Culture/Values*

Sistem penggajian mencerminkan nilai-nilai yang memandu perilaku pemberi kerja dan mendasari perlakuannya terhadap karyawan. Sistem penggajian mencerminkan citra dan reputasi perusahaan. Strategi kompensasinya mencerminkan nilai ini dengan menyertakan program keseimbangan kerja/kehidupan untuk keamanan, insentif, dan kepemilikan saham untuk berbagi kesuksesan Perusahaan (Milkovich & Newmann, 2011).

- *Social and Political Context*

Konteks mengacu pada berbagai faktor, termasuk persyaratan hukum dan peraturan, perbedaan budaya, perubahan demografi tenaga kerja, ekspektasi, dan sejenisnya. Hal-hal ini juga memengaruhi pilihan kompensasi. Karena pemerintah adalah pemangku kepentingan utama dalam menentukan kompensasi, lobi untuk mempengaruhi undang-undang dan peraturan juga dapat menjadi bagian dari strategi kompensasi (Milkovich & Newmann, 2011).

- *Employee Preferences*

Setiap karyawan bergabung dengan organisasi, membuat keputusan investasi, berinteraksi dengan pelanggan, merancang produk baru, merakit komponen, dan sebagainya. Masing-masing karyawan menerima bayaran. Tantangan utama dalam desain sistem penggajian generasi mendatang adalah bagaimana memenuhi kebutuhan dan preferensi individu dengan lebih baik. Menawarkan lebih banyak pilihan adalah salah satu pendekatannya (Shaw et al, 2003).

- *Union Preferences*

Strategi pengupahan perlu mempertimbangkan sifat hubungan antara serikat pekerja dan manajemen. pengaruh serikat pekerja terhadap keputusan pengupahan tetap signifikan, terutama di sektor-sektor utama (misalnya, manufaktur, perawatan kesehatan, pendidikan). Preferensi serikat pekerja untuk berbagai bentuk pembayaran (misalnya, melindungi rencana pensiun dan perawatan kesehatan) dan kepedulian mereka terhadap keamanan kerja mempengaruhi strategi pembayaran (Karimi & Singh, 2004).

**b) *STEP 2: Map a Total Compensation Strategy***

Strategi kompensasi terdiri dari elemen-elemen dalam model penggajian: tujuan, dan empat pilihan kebijakan yaitu keselarasan, daya saing, kontribusi, dan manajemen. Memetakan keputusan-keputusan ini adalah Langkah-langkah dalam mengembangkan strategi kompensasi. Pemetaan sering digunakan dalam pemasaran untuk memperjelas dan mengkomunikasikan identitas produk. Sebuah peta strategis memberikan gambaran tentang strategi kompensasi perusahaan. Hal ini juga dapat memperjelas pesan yang ingin disampaikan oleh perusahaan melalui sistem kompensasinya (Milkovich, Carolyn: 2004).

**c) Steps 3 and 4: Implement and Reassess**

Langkah 3 pada Gambar 1 adalah mengimplementasikan strategi melalui desain dan pelaksanaan sistem kompensasi. Sistem kompensasi menerjemahkan strategi ke dalam praktik dan ke dalam rekening bank karyawan. Langkah 4, Menilai Kembali dan Menyelaraskan Kembali, menutup lingkaran. Langkah ini mengakui bahwa strategi kompensasi harus berubah agar sesuai dengan kondisi yang berubah. Oleh karena itu, penilaian ulang secara berkala diperlukan untuk terus belajar, beradaptasi, dan memperbaiki diri. Hasil dari penggunaan sistem penggajian perlu dinilai berdasarkan tujuan yang ingin kita capai (Milkovich & Newmann, 2011).

**2.2. Konsep Pay for Performance / Merit Pay**

Kompensasi berdasarkan kinerja berusaha untuk memperkuat hubungan antara input usaha pekerja dan stimulan yang mereka peroleh terkait upah: individu harus didorong untuk mengeluarkan lebih banyak usaha dan meningkatkan output mereka (Ștefănescu-Mihăilă, 2015), yang pada akhirnya akan meningkatkan hasil institusi. Pekerja harus bekerja keras jika mereka ingin mendapatkan kompensasi sesuai dengan kinerjanya dan berasumsi bahwa imbalan tersebut akan muncul dari usaha mereka yang dilakukan untuk organisasi. saat ini dalam penentuan kompensasi di sektor publik tidak sepenuhnya berdasarkan kinerja namun banyak faktor dan tantangan lain yang mempengaruhi pemberian kompensasi berdasarkan kinerja. (The Work Foundation/Lancaster University, 2014)

Tabel 1. Tantangan penilaian kinerja sebagai dasar penggajian

Rumitnya mewujudkan pelayanan publik yang baik
Banyaknya kebijakan pimpinan yang terus berubah
Masalah multi-tugas dan upaya kolaboratif
Salah alokasi usaha
Risiko permainan atau kecurangan

Sumber: (The Work Foundation/Lancaster University, 2014)



Sistem gaji berdasarkan prestasi menghubungkan kenaikan gaji pokok (disebut kenaikan prestasi) dengan seberapa tinggi karyawan dinilai berdasarkan evaluasi kinerja. Jika kita ingin agar upah berdasarkan kinerja memenuhi potensinya, maka upah berdasarkan kinerja perlu dikelola dengan lebih baik. Hal ini memerlukan perombakan total terhadap

- cara kita mengalokasikan kenaikan gaji:
- meningkatkan akurasi penilaian kinerja,
- mengalokasikan uang jasa yang cukup untuk benar-benar menghargai kinerja, dan
- memastikan bahwa ukuran kenaikan gaji dibedakan berdasarkan tingkat kinerja. (Milkovich, Newman ; 2011)

Model (*pay-for-performance*) menunjukkan bahwa efektivitas tergantung pada tiga hal: efisiensi, kesetaraan, dan kepatuhan dalam merancang sistem penggajian.

- Efficiency Strategy

Beberapa rencana *pay-for-performance* begitu fokus pada kuantitas kinerja sebagai ukuran sehingga melupakan kualitas. Rencana tersebut juga harus terhubung dengan baik dengan strategi dan tujuan SDM. Jika elemen-elemen lain dari rencana SDM kita diarahkan untuk memilih, memperkuat, dan memelihara perilaku pengambilan risiko (Milkovich, Newman; 2011).

- Structure

Struktur organisasi dinilai berpengaruh dalam pengambilan keputusan untuk menentukan design pembayaran berbasis *pay for performance* yang fleksibel. Manajer dapat melakukan review kinerja dengan kebutuhan yang berbeda dan unit kerja yang berbeda. Menentukan dimensi mana yang akan digunakan untuk karyawan yang mana adalah keputusan pribadi. Bahkan, manajer yang sama sekali tidak menyukai tinjauan dapat memasukkan kenaikan prestasi secara langsung, dengan hanya memberikan penjelasan singkat mengenai alasannya. Unit operasi yang berbeda mungkin memiliki

kompetensi yang berbeda dan keunggulan kompetitif yang berbeda (Richter, 1998).

- **Standards**

Secara operasional, kunci untuk merancang sistem pembayaran berdasarkan kinerja terletak pada standar. Secara khusus, kita perlu memperhatikan hal-hal berikut ini:

- Tujuan: organisasi harus mempunyai tujuan yang spesifik dipahami oleh karyawan dan juga fleksibel. Persepsi karyawan juga harus dibangun apakah mereka menyadari perilaku mereka bisa untuk mencapai tujuan organisasi.
- Ukuran: perusahaan harus memiliki measurement terkait penilaian individu, tinjauan rekan kerja terhadap kinerja tim, ukuran keuangan perusahaan, dll. Karyawan harus mengetahui standar pengukuran tersebut dan dapat menilai apakah kinerja mereka layak untuk diberikan imbalan.
- Kelayakan: sejauh mana organisasi dapat menacapai tujuan yang ditetapkan. Keberhasilan organisasi mencapai tujuan akan berdampak kepada iklim kondusif dari organisasi dalam membuat kebijakan terkait pay for performance.
- Pendanaan: sistem pendanaan juga berpengaruh terhadap kompensasi berbasis kinerja. Sistem pendanaan yang buruk dalam kegiatan operasional akan berisiko pemotongan terkait insentis karyawan. Hal itu akan berdampak menurunnya motivasi kerja oleh karyawan (Milkovich, Newman; 2011).

- **Equity/Fairness**

Ada dua jenis keadilan yang menjadi perhatian karyawan. Jenis pertama adalah keadilan dalam jumlah yang didistribusikan kepada karyawan, jenis keadilan ini diberi label distributif keadilan (Thibaut & Walker: 1975). Seorang

manajer hanya memiliki sedikit pengaruh terhadap besar kecilnya gaji karyawan. Hal ini lebih dipengaruhi oleh kondisi pasar eksternal, keputusan kebijakan penggajian organisasi, dan pilihan pekerjaan yang dibuat oleh karyawan. Karyawan juga khawatir tentang keadilan prosedur yang digunakan untuk menentukan jumlah imbalan yang mereka terima. Karyawan mengharapkan keadilan procedural (Brockner, 2002). Bukti menunjukkan bahwa organisasi yang menggunakan prosedur yang adil dan memiliki penyelia yang dipandang adil dalam cara yang mereka gunakan untuk mengalokasikan imbalan dianggap lebih dapat dipercaya dan memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi (Folger & Konovsky: 1989). Beberapa penelitian bahkan menunjukkan bahwa kepuasan karyawan dengan gaji mungkin lebih bergantung pada prosedur yang digunakan untuk menentukan gaji daripada pada tingkat aktual yang didistribusikan. Elemen kunci dalam keadilan adalah komunikasi. Karyawan ingin mengetahui terlebih dahulu apa yang diharapkan dari mereka. Mereka menginginkan kesempatan untuk memberikan masukan terhadap standar atau ekspektasi. Dan, jika kinerja dinilai kurang dibandingkan dengan standar-standar ini, mereka menginginkan adanya mekanisme untuk mengajukan banding. Dalam lingkungan serikat pekerja, inilah prosedur pengaduan.

- **Compliance**

Terakhir, sistem pay-for-performance harus sesuai dengan hukum yang berlaku. Manajer harus memiliki sistem imbalan yang menjaga dan meningkatkan reputasi perusahaan. Manajer perlu memastikan bahwa perusahaan mematuhi hukum kompensasi (Milkovich, Newman; 2011).

### **2.3. Teori Keadilan (*Equity Theory*)**

Keadilan karyawan dan strategi kompensasi sumber daya manusia juga dapat disebut sebagai keadilan gaji, yang didasarkan pada komitmen organisasi perusahaan. Dalam suatu perusahaan, berbagai langkah dan metode dilakukan untuk meningkatkan keadilan kompensasi sumber daya manusia sesuai dengan

perilaku kerja dan sikap karyawan, dan komitmen dan struktur organisasi diselidiki dan dipelajari sesuai dengan rasa keadilan karyawan, metode kompensasi sumber daya manusia yang berbeda dievaluasi sesuai dengan tahap kerja internal perusahaan, dan komitmen organisasi dikutip untuk memperdalam sistem penilaian kompensasi sumber daya manusia. Dan untuk memahami dan secara efektif mengevaluasi rasa keadilan karyawan. (Liu, 2020)

Pendekatan teori yang digunakan sebagai acuan dalam menentukan teori kompensasi seorang manajer adalah teori ekuitas dan teori pasar tenaga kerja neoklasik. Pengertian teori ekuitas dalam prakteknya dilihat dari sudut pandang manajer menurut Pritchard (1969) adalah teori ekuitas mengemukakan bahwa karyawan menilai manfaat yang diterimanya dari pemberi kerja dengan membandingkannya baik di dalam maupun di luar perusahaan.

Keadilan tidak akan terjadi dengan sendirinya, tetapi ada kondisi-kondisi yang mengharuskan tercapainya keadilan. Menurut Wallace & Fay (1988), kondisi keadilan tercapai ketika seorang karyawan merasa bahwa tingkat pengembalian investasinya memiliki hubungan yang setara dengan tingkat pengembalian investasi karyawan lainnya. Lebih lanjut Wallace & Fay (1988) menyatakan bahwa teori keadilan mengusulkan tiga jenis keadilan (*equity*) yang dapat dipertimbangkan oleh para manajer dalam memberikan penilaian terhadap pengembalian hubungan kerja mereka, yaitu

- **Keadilan individu (*individual equity*)**, dicapai ketika karyawan mempersepsikan bahwa pemberi kerja memberikan imbalan kepada karyawan secara individu sesuai dengan variasi individu dalam hal produktivitas, masa kerja, dan/atau upaya kerja yang diakui melalui tingkat upah individu yang unik;

- **Keadilan internal (*internal equity*)**, adalah karyawan mempersepsikan bahwa pemberi kerja menghargai posisi pekerjaan di dalam organisasi secara tepat (misalnya, penetapan tingkat upah untuk posisi-posisi dalam organisasi). Hal ini paling sering dikaitkan dengan berbagai penugasan untuk kategori pekerjaan tertentu;

- **Kesetaraan eksternal (*external equity*)**, dicapai ketika karyawan dianggap sebanding dengan tingkat pasar eksternal yang berlaku untuk pekerjaannya

Ketiga teori keadilan yang dikemukakan oleh Wallace & Fay memberikan petunjuk bahwa kompensasi dapat dilihat dari perspektif individu, lingkungan internal dan eksternal organisasi. Ketiga perspektif ini menjadi fokus perhatian manajer dalam mempertimbangkan jenis kompensasi yang akan diberikan oleh manajemen.

### **3. PEMBAHASAN**

#### **3.1. Sistem Pembayaran Tunjangan Kinerja di Institusi Polri**

Sistem pembayaran tunjangan kinerja di institusi Polri berdasarkan Peraturan Kapolri Nomor 7 Tahun 2020. Menurut Pasal 3, besaran indeks tunjangan kinerja diberikan berdasarkan kelas jabatan dengan mempertimbangkan pangkat/golongan, eselon/jabatan, dan jabatan. Lebih lanjut, Pasal 8 menyebutkan bahwa pembayaran tunjangan kinerja bagi pegawai di lingkungan Polri yang tidak memenuhi hari dan jam kerja akan dikurangi. Penilaian kinerja pegawai seharusnya berdampak pada tax home pay atau besaran indeks pembayaran tunjangan kinerja, baik berupa gaji maupun tunjangan. Menurut kategori penilaian, individu yang berkinerja baik akan memiliki pengalaman yang berbeda dengan yang berprestasi sedang. Hal ini juga berubah sesuai dengan jumlah dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan.

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 103 Tahun 2018 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia serta Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia tentang Tata Cara Pemberian Tunjangan Kinerja bagi Pegawai di Lingkungan Polri, tunjangan kinerja diberikan kepada pegawai yang bekerja secara penuh dengan memperhitungkan kinerja pegawai berdasarkan hasil penilaian kinerja. Adapun penilaian kinerja terdiri atas Sistem Manajemen Kinerja (SMK) untuk anggota Polri, Penilaian Prestasi Kerja (PPK) untuk PNS, dan Kasatker pengguna untuk pegawai lainnya.

Gambar 2. Tabel Daftar Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia

No	KELAS JABATAN	TUNJANGAN KINERJA PER KELAS JABATAN
1	2	3
1.	Wakapolri	Rp. 34.902.000,00
2.	17	Rp. 29.085.000,00
3.	16	Rp. 20.695.000,00
4.	15	Rp. 14.721.000,00
5.	14	Rp. 11.670.000,00
6.	13	Rp. 8.562.000,00
7.	12	Rp. 7.271.000,00
8.	11	Rp. 5.183.000,00
9.	10	Rp. 4.551.000,00
10.	9	Rp. 3.781.000,00
11.	8	Rp. 3.319.000,00
12.	7	Rp. 2.928.000,00
13.	6	Rp. 2.702.000,00
14.	5	Rp. 2.493.000,00
15.	4	Rp. 2.350.000,00
16.	3	Rp. 2.216.000,00
17.	2	Rp. 2.089.000,00
18.	1	Rp. 1.968.000,00

Sumber: Lampiran Peraturan Presiden Nomor 103 Tahun 2018

Mengacu kepada daftar tunjangan kinerja anggota polri diatas, dalam pelaksanaannya masih banyak beberapa kendala yang dihadapi dalam penerapan tunjangan kinerja kepada anggota polri. Beberapa anggota dengan keahlian tertentu, yang mana tidak dimiliki anggota lain, tidak dibedakan dengan anggota lainnya, sehingga diberikan timbal balik yang sama. Selain itu, prakti pada beberapa kasus menggambarkan perhitungan remunerasi lebih ditekankan pada aspek-aspek administratif, misalnya absensi, tanpa memperhitungkan lebih dalam kinerja dan capaian yang dilakukan oleh setiap aparat setiap harinya (Astina, et al., 2018). Pegawai yang menghasilkan kinerja yang lebih banyak pada hari tersebut disamakan dengan pegawai yang kurang produktif dalam berkinerja.

Di sisi lain, penelitian yang dilakukan oleh Ferdiono & Santono (2018) mengemukakan bahwa indikator remunerasi perlu diberikan secara adil. Polri disarankan mempertimbangkan besaran remunerasi berdasarkan tanggung jawab yang diterima anggota Polri, sehingga semakin dapat meningkatkan kinerja anggota Polri. Hal ini dikarenakan masih terdapat anggota dengan jenjang kepangkatan yang sama, namun memiliki tanggung jawab yang lebih berat dan

mendapatkan remunerasi dalam jumlah yang sama. Polri disarankan agar memberikan tunjangan atau bonus tersendiri di luar remunerasi bagi anggota yang memiliki tanggung jawab lebih berat dibanding anggota lainnya.

### **3.2 Strategi Optimalisasi Penerapan *Pay for Performance* di Institusi Polri**

Pay for performance atau sistem gaji berdasarkan kinerja merupakan salah satu strategi kompensasi yang dapat diterapkan di institusi Polri. Dalam essay ini, akan dibahas mengenai strategi penerapan pay for performance di institusi Polri. Berdasarkan landasan teori yang sudah dibahas diatas, maka penerapan formulasi strategi dalam penerapan pay for performance di institusi Polri yang dikonsepsikan oleh Milkovich et al., (2011) dirasa dapat menjadi pisau analisis dalam merancang design strategi optimalisasi penerapan kompensasi dan benefit di lingkungan Polri

- **Efisiensi**

Seperti yang sudah dijelaskan diatas, maka diperlukan penyusunan strategi secara komprehensif dengan memperhatikan siklus manajemen SDM Polri lainnya. Sistem pemberian tunjkin harus benar-benar terintegrasi dengan sistem penilaian kinerja Polri yaitu SMK. SMK harus menjadi indikator utama dalam pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja yang berbasis kemampuan dari personal dan jumlah pencapaian kerja yang sudah dilakukan oleh personel Polri. Dalam pola pembinaan karier, diperlukan adanya evaluasi jabatan di tubuh Polri dengan membentuk tim khusus yang ahli dalam melakukan evaluasi jabatan sehingga dapat disesuaikan dengan kebutuhan pola jabatan dalam rangka memaksimalkan pemberian tunjangan kinerja Polri. Kemudian dilakukan penyusunan grade jabatan yang ada di internal Polri dan hasil evaluasi jabatan digunakan untuk merumuskan *grade* jabatan dan besaran Kompensasi dan benefit untuk anggota Polri. Rumusan yang digunakan kemudian di tetap menyatukan dengan sistem yang sudah ada di internal Polri terkait dengan sistem

penilaian kinerja, golongan dan masa kerja serta kompetensi yang dimiliki personel Polri.

- **Equity/Fairness**

penerapan pay for performance di institusi Polri juga harus memperhatikan aspek keadilan dan kesetaraan. Hal ini dapat dilakukan dengan menetapkan kriteria yang jelas dan objektif dalam penilaian kinerja, serta memastikan bahwa semua anggota Polri memiliki kesempatan yang sama untuk mendapatkan penghargaan atau bonus. Pembinaan sistem manajemen kinerja Polri juga harus di review Kembali pelaksanaannya dengan menerapkan prinsip penguatan *Merit System*, sehingga terpenuhinya prinsip keadilan dalam penentuan kebijakan Kompensasi dan benefit yang ada di Institusi Polri.

- **Compliance**

Regulasi terkait kebijakan pemberian Kompensasi dan benefit perlu pengkajian ulang, hal ini diperlukan agar adanya landasan hukum tetap yang dapat dipedomani oleh seluruh personel Polri dan sistem Pemberian Kompensasi tersosialisasi secara merata kepada seluruh Personel Polri. Kompensasi yang baik tentunya akan menumbuhkan kepatuhan personel Polri sendiri dalam menjalankan perintah atau tugas dari atasan di tiap satkernya.

## **KESIMPULAN & SARAN**

Penerapan sistem pembayaran berdasarkan kinerja di institusi Polri harus didasarkan pada kinerja yang terukur dan obyektif. Hal ini dapat dicapai dengan menetapkan indikator kinerja yang tepat dan terukur serta memberikan penghargaan atau kompensasi kepada petugas polisi yang memenuhi sasaran kinerja yang telah ditetapkan. Jumlah pelaku kejahatan yang ditangkap, penyelesaian penuntutan pidana, dan peningkatan keamanan dan ketertiban masyarakat merupakan contoh-contoh indikator kinerja yang dapat digunakan.



Sistem pengukuran kinerja yang tepat dan terbuka juga harus digunakan untuk memfasilitasi penerapan *pay for performance* di institusi Polri. Hal ini dapat dilakukan dengan memanfaatkan sistem informasi manajemen yang terintegrasi, sehingga lebih mudah dan akurat dalam menilai kinerja anggota Polri. Sistem pengukuran kinerja yang transparan dapat membantu meningkatkan tanggung jawab dan kepercayaan publik terhadap Polri.

Lebih lanjut, penerapan *pay for performance* di institusi Polri harus dibarengi dengan budaya kerja yang berorientasi pada kinerja. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan dan pengembangan kepada anggota Polri mengenai pentingnya kinerja dan bagaimana cara meningkatkannya. Selain itu, institusi Polri juga dapat memberikan penghargaan atau insentif kepada petugas yang berhasil memenuhi target kinerja agar dapat menginspirasi petugas untuk bekerja lebih keras dan efisien.

Namun, penerapan sistem pembayaran berdasarkan kinerja di institusi Polri memiliki sejumlah rintangan yang harus diatasi. Salah satu masalah ini adalah penolakan dari personel kepolisian yang menganggap sistem ini tidak adil atau tidak memadai. Oleh karena itu, departemen kepolisian harus melakukan sosialisasi dan komunikasi yang efektif mengenai manfaat dan tujuan dari sistem pembayaran berdasarkan kinerja agar para petugas dapat memahami dan mendukung sistem ini.

Pada akhirnya, penerapan sistem pembayaran berdasarkan kinerja di institusi Polri dapat menjadi teknik yang efektif untuk meningkatkan kinerja anggota Polri. Namun, penerapan sistem ini harus didasarkan pada kinerja yang obyektif dan terukur, serta harus didukung oleh sistem pengukuran kinerja yang akurat dan transparan. Selain itu, dalam menerapkan sistem ini, institusi Polri juga harus memperhatikan aspek keadilan dan kesetaraan, serta sosialisasi dan komunikasi yang baik dengan anggota Polri. Dengan demikian, penerapan *pay for performance* di institusi Polri berpotensi untuk meningkatkan kinerja dan kepercayaan publik terhadap institusi Polri secara signifikan.

## DAFTAR REFERENSI

A. Richter, "Paying the People in Black at Big Blue," *Compensation and Benefits Review*, May/June 1998, pp. 51–59.

Astina, I. K., Sukristyanto, A. & Darmawan, A., 2018. Improving Policy of the Republic of Indonesia Performance in Bali Regional Police Environment. *International Journal of Social Sciences and Humanities*, 2(3), pp. 156-172

Ferdiyono, J. R. & Santono, D., 2018. Pengaruh Remunari, Kepuasan Kerja dan Kepimimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Organizational Citizen Behavior sebagai Variabel Intervening pada Seksi BPKP Ditlintas Polda Jateng. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 11(3), pp. 240-260.

George Milkovich and Thomas A. Mahoney, "Human Resource Planning Models: A Perspective," *Human Resource Planning* 1(1) (1978), pp. 1–18.

George Milkovich and Carolyn Milkovich, *Cases in Compensation*, 9th ed. (Santa Monica, CA: Milkovich, 2004), p. 8

Jason Shaw, Michelle Duffy, Atul Mitra, Daniel Lockhart, and Matthew Bowler, "Reactions to Merit Pay Increases: A Longitudinal Test of a Signal Sensitivity Perspective," *Journal of Applied Psychology* 88 (2003), pp. 538–544

Joel Brockner, "Making Sense of Procedural Fairness: How High Procedural Fairness Can Reduce or Heighten the Influence of Outcome Favorability," *Academy of Management Review* 27(1), 2002, pp. 58–76.

John Thibaut and Laurens Walker, *Procedural Justice: A Psychological View* (Hillsdale, NJ: Wiley, 1975).

Michael Porter, "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*, November–December 1996, pp. 61–78

Milkovich, G.T., Newman, J.M., and Gerhart, B. (2011). *Compensation*. 10th International Ed., New York: McGraw Hill.

M. Bloom and G. Milkovich, "Strategic Perspectives on International Compensation and Reward Systems," in *Research and Theory in Strategic HRM*:

*An Agenda for the Twenty-First Century*, Pat Wright, et al., eds. (Greenwich, CT: JAI Press, 1999)

Nica, E., Potcovaru, A.-M. 2014. *The social construction of organizational reality, Psychosociological Issues in Human Resource Management*, 2(2): 56–61

Pritchard, R. D. (1969). Equity theory: A review and critique. *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(2), 176–211. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90005-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90005-1)

[Peraturan Presiden \(Perpres\) Nomor 103 Tahun 2018 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia](#)

[Peraturan Kapolri \(Perkap\) Nomor 7 Tahun 2020 tentang Pemberian Tunjangan Kinerja Pada Lingkungan Polri](#)

Rosemary Batt, Alexander J. S. Colvin, and Jeffrey Keefe, “Employee Voice, Human Resource Practices, and Quit Rates: Evidence from the Telecommunications Industry,” *Industrial and Labor Relations Review* 55(4), July 2002, pp. 573–594

Robert Folger and Mary Konovsky, “Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions,” *Academy of Management Journal* 32(1), March 1989, pp. 155–130.

S. Chatterjee, “Core Objectives: Clarity in Designing Strategy,” *California Management Review* 47(2), 2005, pp. 33–49.

Sean Karimi and Gangaram Singh, “Strategic Compensation: An Opportunity for Union Activism,” *Compensation and Benefits Review*, March/April 2004, pp. 62–67

Ștefănescu-Mihăilă, Ramona O. (2015), “Social Investment, Economic Growth and Labor Market Performance: Case Study – Romania,” *Sustainability* 7(3): 2961–2979.

Timothy M. Gardner, “Interfirm Competition for Human Resources: Evidence from the Software Industry,” *Academy of Management Journal* 48(2), 2005, pp.

237–256; H.Mintzberg, “Crafting Strategy,” *Harvard Business Review* (July–August 1970), pp. 66–75.

*The Work Foundation/Lancaster University (2014), A Review of the Evidence on the Impact, Effectiveness and Value for Money of Performance-related, Pay in the Public Sector. The Work Foundation: Lancaster University.*

Wallace, M. W., Jr., & Fay, C. H. (1988). *Compensation theory and practice* (2nd ed. ) . Boston, MA: PSWKENT.

Yanli Liu (2020). *Research on the Relationship between Employee Fairness and Human Resources Compensation Strategy and Organizational Commitment Based on Big Data* *J. Phys Conf. Ser.* 1648 032155