
PERSEPSI PEGAWAI MENGENAI KEADILAN DALAM PEMBERIAN TUNJANGAN KINERJA DI POLRES METRO BEKASI KOTA

Ayu Sarie Asdaryati¹, Lina Miftahul Jannah²

¹Mahasiswa Strata 2 Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia

ayou_sarie@yahoo.com

²Dosen Tetap Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia

miftahul.jannah@ui.ac.id

ABSTRACT

Providing performance allowances at the National Police organization aims to motivate its employee to work. The performance allowance itself is a reward given based on effort and employee contributions given to the organization summarized in the performance appraisal not based on rank and class. In addition, performance allowances must adhere to the principles of fairness and feasibility, therefore the right strategy is needed in implementing them to be able to apply these principles. In this study using a quantitative approach with data collection methods using mixed methods through surveys and in-depth interviews. The results of this study are that there is no difference in employee perceptions regarding fairness in the provision of performance benefits. In addition, the strategy that can be carried out is by referring to attendance, performance, task load, responsibility and the risk of the work done by members carried out on a daily basis.

Keywords: *Performance allowance, Performance, Fairness*

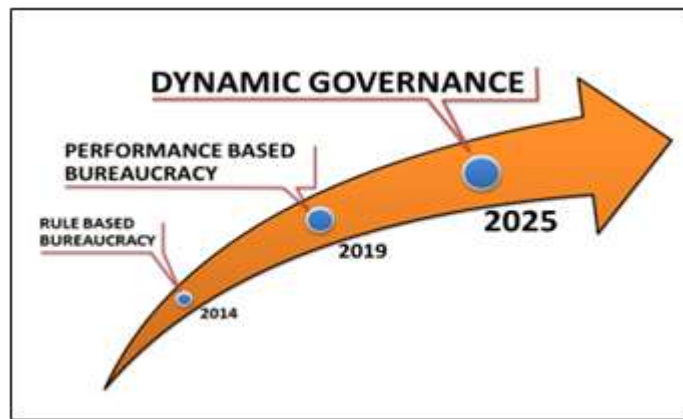
© 2019 JBTI. All rights reserved

Article history : Received 27 Jul 2018; Revised 20 Agt 2018; Accepted 20 Sep 2018

1. PENDAHULUAN

Dengan memasuki era reformasi kondisi pemerintahan berjalan sangat dinamis, banyak terobosan-terobosan baru yang dilakukan guna mewujudkan pemerintahan yang lebih baik (good governance), salah satunya adalah dengan menggulirkan program reformasi birokrasi. Program ini melakukan pembaharuan dan perubahan yang mendasar terhadap penyelenggaraan pemerintahan yang dikaitkan dengan aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan dan sumber daya aparatur. Selain itu program reformasi birokrasi menitik beratkan pada program pelayanan publik yang ditandai dengan kecepatan, ketepatan dan profesional dalam melayani masyarakat.

Selanjutnya program reformasi birokrasi merupakan langkah strategis guna membentuk aparatur negara yang dapat berdaya guna serta berhasil dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan juga pembangunan nasional. Bukti nyata bahwa pemerintah memprioritaskan program reformasi birokrasi adalah dengan merancang grand design dan road map yang terbagi menjadi tiga tahap seperti gambar di bawah ini :



Gambar 1. Grand design dan Road Map Reformasi Birokrasi

Sumber : www.pemerintahan.net

Untuk bisa mewujudkan grand design ini maka perlu didukung oleh seluruh perangkat pemerintahan seperti lembaga negara dan kementerian. Dukungan yang diberikan adalah penjabaran mengenai lebih rinci dari target grand design tersebut dengan menyesuaikan terhadap tugas pokok dan fungsinya. Hal ini pun berlaku pada Kepolisian Negara Republik Indonesia yang selanjutnya disebut Polri. Saat ini Polri tidak luput dari tuntutan untuk bisa melakukan reformasi birokrasi di dalam organisasinya. Hal ini disebabkan karena Polri dihadapkan pada kondisi masyarakat yang semakin dinamis dan kritis. Masyarakat sudah semakin cerdas dan sadar akan hukum sehingga Polri tidak bisa menunjukkan sikap yang eksklusif seperti beberapa tahun yang lalu.

Bukti bahwa Polri tidak berdiam diri untuk bisa mengimbangi perubahan dan tuntutan ini adalah dengan melaksanakan Reformasi Birokrasi Polri (RBP), reformasi ini bertujuan untuk bisa merubah semua aspek pelaksanaan tugas Polri untuk menjadi semakin lebih baik lagi dengan di tandai pelaksanaan tugas yang profesional dan mandiri sesuai keinginan masyarakat. Terkait dengan Polri yang profesional maka harus ditunjang dengan pencapaian kinerja pegawai yang semakin baik, sebab ketika pegawai dapat menjalankan tugas pokok dan fungsinya maka secara otomatis tuntutan untuk bekerja secara profesional pun dapat dipenuhi. Selanjutnya bicara mengenai kinerja dalam konteks manajemen sumber daya manusia maka akan ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, diantaranya adalah mengenai imbalan atau kompensasi.

Sementara itu di sisi lain salah satu agenda reformasi birokrasi yang digulirkan pemerintah adalah mewujudkan kesejahteraan bagi aparaturnya yaitu dengan cara memberikan tunjangan kinerja. Tujuan umum diberikannya tunjangan kinerja pada aparaturnya ini adalah semata-mata untuk meningkatkan kinerja pegawai yang selama ini dianggap tidak layak, selain itu pemberian tunjangan kinerja ini pun diharapkan dapat membantu meningkatkan pendapatan dari para aparatur negara yang saat ini bisa dikatakan jauh dari kata layak. Tak heran dengan gaji yang kurang layak ini maka akan mendorong terjadinya tindakan KKN pada instansi pemerintah. (Nugraha, 2017).

Tunjangan kinerja ini pun berlaku di organisasi Kepolisian Negara Republik Indonesia. Sebagai salah satu lembaga negara, maka saat ini Polri dituntut untuk bisa melakukan pelayanan yang mandiri dan profesional. Hal ini sesuai dengan harapan dari kondisi masyarakat yang semakin kritis dan dinamis. Dengan demikian ketika Polri melalui anggotanya dapat melakukan pelayanan yang mandiri dan profesional maka sudah sepatutnya mendapatkan imbalan berupa tunjangan kinerja.

Seperti yang telah dikatakan sebelumnya bahwa tujuan dari pemberian tunjangan kinerja adalah untuk membantu mensejahterakan aparaturnya (PNS), namun kenyataannya belum lah tercapai sesuai dengan harapan, karena jika ditinjau dari aspek keadilan eksternal nampak bahwa besaran tunjangan kinerja antar lembaga dan kementerian tidak ah sama, sehingga hal ini akan memicu kecemburuan antar sesama PNS di berbagai lembaga dan kementerian. Demikian juga dengan keadilan internal nampak belum sesuai dengan harapan karena belum merujuk pada nilai jabatan dan resiko jabatan, sehingga hal ini pun akan menimbulkan kesenjangan antar pegawai dalam organisasi tersebut (Simanungkalit, 2012). Kondisi ini pun terjadi di dalam tubuh Polri, sebab jika dilihat dari keadilan internal fakta dilapangan menunjukkan bahwa untuk keadilan internal belum bisa dipenuhi antara fungsi pembinaan dan fungsi operasional, sebab sejauh ini pemberian tunjangan kinerja disamakan, padahal jika dilakukan analisis jabatan yang lebih dalam maka fungsi operasional dan pembinaan akan memiliki resiko pekerjaan dan tanggung jawab yang berbeda-beda, sehingga tidak bisa diberikan tunjangan kinerja dengan cara disamaratakan seperti saat ini.

Lebih lanjut berbagai hasil penelitian maupun kajian telah banyak dilakukan sebelumnya, terutama yang terkait dengan bahasan mengenai persepsi pegawai tentang keadilan kompensasi, sehingga peneliti akan menggunakan penelitian sebelumnya menjadi tinjauan pustaka. Dalam penelitian ini akan mengambil beberapa contoh penelitian terdahulu yang menggunakan tiga sudut pandang penelitian. Adapun tiga sudut pandang tersebut adalah melihat tunjangan kinerja yang merupakan bagian dari kompensasi, kemudian tunjangan kinerja sebagai imbalan yang diperoleh dari kinerja yang telah dilakukan pegawai serta pemberian tunjangan kinerja yang dilihat dari aspek keadilan.

Sudut pandang pertama yaitu tunjangan kinerja yang merupakan bagian dari kompensasi memiliki maksud bahwa tidak khusus hanya melihat tunjangan kinerja saja melainkan penghasilan seluruhnya yang diterima karyawan dalam sebulan (take home pay), sehingga banyak komponen yang akan masuk hitungan dalam penghasilan karyawan dan salah satunya adalah tunjangan kinerja. Untuk sudut pandang yang kedua yaitu bahwa tunjangan kinerja yang dikaitkan dengan kinerja, artinya mendapatkan imbalan yang disebabkan karena telah melaksanakan tugas yang sesuai dengan ketentuan. Sementara untuk sudut pandang yang ketiga adalah tunjangan kinerja yang dikaitkan dengan keadilan itu sendiri.

Selanjutnya penelitian ini bertujuan untuk menganalisis permasalahan yang telah disebutkan sebelumnya yaitu untuk menganalisis persepsi keadilan menurut pegawai dalam pemberian tunjangan kinerja pada salah satu lembaga negara yaitu Kepolisian Republik Indonesia (Polri) pada satuan kerja wilayah Polres Metro Bekasi Kota. Selain itu penelitian ini pun dapat memberikan gambaran mengenai strategi yang efektif dalam penerapan tunjangan kinerja pada pegawai. Dalam penerapan tunjangan kinerja pada Polri sendiri merujuk pada Peraturan Kapolri No.8 tahun 2016 tentang perubahan atas Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia No.13 tahun 2015 tentang tata cara pemberian tunjangan kinerja bagi pegawai di lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia. Berdasarkan uraian di atas maka jika digambarkan dalam bentuk peta penelitian akan terlihat perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian akan dilakukan. Untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas maka bisa dilihat pada gambar dibawah ini :

Tabel 1. Peta Penelitian dan Keterbaharuan Penelitian (State of The Art)

Fokus Penelitian & Tempat Penelitian	Lembaga Negara	Pemerintah Pusat	Pemerintah Daerah	BUMN	Swasta	Non Lokus	Internasional
Kompensasi	Aditia (2014) Rutan Kebon Waru Bandung	Permatasari (2010) Kelurahan Petojo Utara Provinsi DKI Jakarta	Vahdizt (2017) Kasus pada BKD Propinsi Jateng	Rahayu (2012) PT. PG Rajawali I Unit I Krebet Baru Bululawang-Malang	Herman (2017) PT. Giant Ekstra Nangka Pekanbaru	Nayla, <i>et al</i> (2013)	Sady, Aamodt and Cohen (2015)
Kinerja	Tahar (2012) (Bank Indonesia)	Kumorotomo (2011) Kasus TKD di Pemprov DKI Jakarta dan Pemprov Gorontalo	Hidayat, Tjahjono, Fauziyah (2014) Kasus pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Tanah Bumbu	Sanjaya (2018) BUMN di Kota Padang	Zainudin (2016) Bank Syariah Mandiri	Tjahyono (2010)	Shi Zheng, Zhigang Wang and Shunfeng Song (2014)
Keadilan	Sarie (2019) Polres Metro Bekasi Kota	Jannah, Muslim, Sakapurna (2011) Kasus TKD Pada Guru di Pemprov DKI Jakarta	Hartono (2017) Kasus pada BKD Provinsi Jawa Timur	Priyanti (2015) PT. Jasa Raharja Persero Cabang Jateng	Whidiatama (2018) kasus pada PT. Bummy Harapan Umat	Suhartini (2005)	Martocchio dan Dulebohn (1998)

Sumber : Data diolah Peneliti, 2019

- Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan mengenai tunjangan kinerja maka perumusan masalah penelitian dapat diuraikan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :
- Bagaimana persepsi pegawai terhadap prinsip keadilan dalam pemberian tunjangan kinerja di Polres Metro Bekasi Kota ?
- Bagaimana strategi yang efektif dalam pemberian tunjangan kinerja dengan mengacu pada prinsip keadilan pada pegawai di Polres Metro Bekasi Kota ?

2. KAJIAN TEORI

Selanjutnya dari sisi teori maka tunjangan kinerja ini masuk pada kategori kompensasi. Werther dan Davis (1982) mengatakan bahwa kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai bentuk balasan dari pekerjaan yang diberikan baik berupa upah perjam ataupun gaji periodik yang dikelola oleh bagian SDM. Prinsip dalam pemberian kompensasi ini mengacu pada beberapa prinsip, Thompson (1989) menjelaskan bahwa prinsip kompensasi secara mendasar terbagi menjadi dua, yaitu kelayakan serta berorientasi pada kinerja. Sementara itu Daly (2012) mengatakan bahwa untuk bisa menjaga efektifitas kompensasi maka harus mempertimbangkan dua hal yaitu keadilan internal dan eksternal. Dengan mempertimbangkan hal ini maka diharapkan dapat mempertahankan tenaga kerja.

Aspek keadilan menjadi hal yang penting untuk bisa mencapai tujuan dari pemberian imbalan (Armstrong, 2007) sebab keadilan merupakan bagian dari manajemen imbalan (reward management). Menurutnya sistem imbalan yang adil adalah sistem yang beroperasi sesuai dengan prinsip-prinsip distributif, artinya imbalan harus sesuai dengan tingkat pekerjaan dan kapasitas individu untuk melakukannya serta pegawai seharusnya tidak menerima gaji yang lebih rendah dari yang seharusnya mereka dapatkan jika dibandingkan dengan rekan kerja mereka. Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa prinsip keadilan adalah menjadi hal yang mendasar untuk diterapkan dalam sistem pembayaran, karena akan memberikan pengakuan terhadap kontribusi yang diberikannya dalam organisasi (Milkovich et al, 2014)

Suhartini (2005) menyatakan bahwa untuk bisa mewujudkan keadilan dalam penerapan pemberian kompensasi maka perlu memperhatikan tiga hal mendasar antara lain adalah bahwa kompensasi harus benar-benar mewakili gambaran riil mengenai prestasi kerja pegawai dan input yang dibawanya, struktur dari kompensasi harus menggambarkan nilai dari pekerjaan, artinya dengan pekerjaan yang nilainya sama maka diberikan kompensasi yang sama lalu yg berikutnya bahwa kompensasi yang diterima oleh pegawai dapat disesuaikan dengan kondisi rata-rata dipasar kerja dengan kesamaan bidang organisasi.

Dengan organisasi dapat menerapkan keadilan dalam pemberian kompensasinya maka akan memacu pegawainya untuk bisa lebih produktif. Tjahjono (2010) menjabarkan tentang Manajemen Berkeadilan dan Pengaruhnya Pada Outcomes Perusahaan mengatakan bahwa Outcomes organisasi akan berkaitan dengan dua isu penting yaitu:

Kepuasan yang akan diperoleh karyawan (personal aoutcomes) yang berasal dari penerapan kebijakan organisasi. Adapun kebijakan tersebut terkait dengan kebijakan kompensasi, karir, lingkungan kerja serta penilaian kinerja.

Komitmen, produktifitas dan kinerja karyawan yang semakin meningkat seiring dengan penerapan manajemen berkeadilan yang dilakukan oleh organisasi.

Dengan demikian maka sudah sangat jelas bahwa dengan pemberian kompensasi dalam hal ini tunjangan kinerja maka akan memberikan dampak terhadap dua sisi baik dari sisi organisasi maupun dari sisi pegawai. Organisasi mendapatkan kenaikan efektifitas dan produktifitas dari kinerja dan sikap positif pegawainya, sedangkan pegawainya mendapatkan kepuasan kerja dari penerapan kebijakan organisasional (Tjahjono, 2011; 2014; 2019). Senada dengan hal tersebut maka (Shi Zheng et all, 2014) mengatakan bahwa untuk mewujudkan kepuasan atas pembayaran yang diterima karyawan setiap bulannya harus berdasarkan pada kontribusi yang diberikan terhadap perusahaan dan organisasi. Selain itu perlu dirancang strategi tentang mekanisme promosi yang obyektif, sebab hal ini akan menstimulus karyawan menjadi lebih produktif.

Selanjutnya konteks imbalan atau kompensasi ini bukanlah suatu yang sederhana sebab akan banyak hal yang akan berpengaruh terhadap penerapannya, sehingga diperlukan suatu upaya yang efektif agar dalam pelaksanaan pemberian kompensasi ini sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Bicara mengenai upaya yang efektif dalam pemberian imbalan maka akan secara otomatis terkait dengan strategi, artinya upaya ini akan dihubungkan dengan suatu langkah-langkah yang tepat dalam menerapkan sistem imbalan atau kompensasi pada suatu organisasi atau perusahaan.

Adapun strategi kompensasi yang dimaksud akan mengacu pada beberapa aspek atau faktor yang akan berpengaruh dalam pelaksanaannya. Seperti yang diuraikan oleh Martocchio (3:2017) bahwa untuk menerapkan kompensasi yang profesional maka akan dikaitkan pada senioritas, tingkat kemampuan dan pengetahuan serta tingkat kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai. Demikian juga yang dikatakan oleh (Gomez-Mejia & Werner, 2008) bahwa perhitungan kompensasi akan didasarkan pada dua kategori yaitu berdasarkan pekerjaan atau

jabatan (job-based approaches) serta berdasarkan tingkat keterampilan (skill based approaches). Asumsi pendekatan yang berdasarkan jabatan atau pekerjaan ini adalah seseorang atau pegawai diberi imbalan karena jabatan tertentu, sementara itu jika berdasarkan keterampilan maka seseorang diberi imbalan karena kemampuannya dalam menyelesaikan tugasnya.

Merujuk penjelasan di atas maka hal ini pun berlaku pada organisasi Polri yang memiliki tugas pokok sebagai pelindung dan pengayom masyarakat. Dengan tugas pokoknya ini maka tidaklah bisa dianggap ringan dalam melaksanakannya. Tak sedikit fakta yang menunjukkan bahwa anggota Polri yang melaksanakan tugas pokok dan fungsinya ini memiliki tanggung jawab yang berat, bahkan tak jarang harus mempertaruhkan nyawanya. Hal ini bisa dipahami karena dalam kenyataannya anggota Polri akan sangat rentan dengan resiko bahaya yang akan dihadapinya, seperti dalam menangani kasus pembunuhan, perampokan, terorisme serta tindakan kriminal lainnya. Dengan resiko pekerjaan yang berbahaya ini maka sudah sangatlah wajar jika anggota Polri diberikan imbalan yang wajar dan layak agar tetap semangat dan profesional dalam menjalankan tugasnya.

Namun demikian fakta di lapangan resiko berat dari pekerjaan untuk anggota Polri ini belum menjadi pertimbangan khusus dalam memberikan tunjangan kinerjanya, hal ini senada seperti yang dikatakan oleh Winsor (2013) bahwa :”...in the police service however, this doesn’t happen enough. Skills, performance and successful crime fighting are not rewarded”. Menurutnya pada organisasi kepolisian nampaknya kemampuan, kinerja serta keberhasilan dalam menyelesaikan kasus belum dihargai sampai saat ini. Dengan fakta ini maka Winsor memberikan beberapa rekomendasi tentang struktur pembayaran yang lebih modern, khususnya jika dikaitkan dengan tugas pokok dari kepolisian. Adapun rekomendasi tersebut adalah :

1. *Basic Pay*

Merubah pembayaran dengan memberikan kesempatan kepada anggota kepolisian untuk bisa mendapatkan gaji dasar yang lebih tinggi.

2. *Role and skill based pay*

Ada kaitan yang kuat antara gaji dengan keterampilan, artinya pembayaran yang lebih tinggi dapat diberikan pada anggota polisi yang mengembangkan, memelihara, dan menggunakan keterampilan atau keahlian khususnya secara profesional. Contohnya adalah keahlian dalam hal cyber crime, Tim Gegana, Densus 88.

3. *Contribution related pay*

Keterkaitan yang lebih kuat antara gaji dan kinerja, artinya akan diberikan kenaikan gaji tahunan pada anggota polisi yang menunjukkan kinerja yang memuaskan, sedangkan anggota polisi yang kinerjanya rendah tidak diberikan kenaikan gaji.

4. *Recommendations on health and fitness*

Merujuk pada hasil tes kesehatan berkala untuk memastikan bahwa anggota polisi memiliki kesehatan yang baik untuk bisa ditempatkan pada tugas-tugas yang bersifat krusial dan strategis, dengan tetap memberikan dukungan yang berkelanjutan ketika mengalami kecelakaan atau terluka saat bertugas.

5. *Entry routes for police officers*

Bagi calon pelamar untuk level perwira (pengawas) harus memenuhi persyaratan dengan kualifikasi A serta memiliki pengalaman yang relevan sebelum menjadi anggota kepolisian. Hal ini bertujuan agar antara kapasitas yang dimiliki sesuai dengan tuntutan dari level tersebut, selain itu agar dapat memenuhi tuntutan tersebut maka akan diberikan pelatihan dan pengembangan yang ketat dan tepat.

6. *Managing the officer workforce*

Diberikannya sistem pesangon wajib untuk anggota kepolisian yang saat ini terjadi pada pekerja sektor publik lainnya.

7. *Over time*

Diberlakukannya pembayaran lembur pada petugas kepolisian khususnya pada anggota yang masuk pada pasukan khusus yang melakukan pengamanan.

8. *Specialist Skills Threshold*

Imbalan yang diberikan pada petugas kepolisian harus mengacu pada standar minimal kompetensi pada setiap level jabatan. Artinya sistem ini akan menerapkan ujian khusus pada anggota kepolisian untuk mengetahui standar kompetensi yang dimiliki terhadap jabatan yang diembannya untuk mencapai titik pembayaran maksimal. Dengan standar minimal kompetensi ini akan jadi dasar sebagai aturan pembayaran, hal ini berguna untuk memastikan bahwa anggota kepolisian dapat mempertahankan dan meningkatkan kompetensinya dalam memberikan pelayanan.

9. *Expertise and Professional Accreditation Allowance*

Diberikannya tunjangan kepada para ahli dan profesional yang memiliki sertifikasi pada keahlian tertentu dalam layanan kepolisian. Hal ini bertujuan untuk menerapkan prinsip keadilan dalam memberikan penghargaan pada anggota kepolisian yang berkompeten.

Berdasarkan rekomendasi mengenai struktur pembayaran di atas maka dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya sistem pembayaran gaji dan kondisi dari petugas kepolisian harus dibawa pada tingkat harmoni yang sesuai. Artinya pembayaran yang diberikan memberlakukan perbedaan dengan mengacu pada pekerjaan dan keterampilan masing-masing yang digunakan dalam menjalankan pekerjaannya. Dengan demikian tunjangan kinerja yang diterima akan mencerminkan pekerjaan yang dilakukan, sehingga pada akhirnya prinsip keadilan dapat terpenuhi sesuai dengan harapan.

Sementara itu pembahasan mengenai keadilan dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, Smith (1963) mengatakan bahwa konsep keadilan adalah bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas bergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam situasi tertentu. Menurutnya keadilan yang sesungguhnya adalah keadilan yang berkaitan dengan kesetaraan, keseimbangan dan keharmonisan antara satu individu atau pihak dengan pihak yang lain. Khusus pada penelitian ini maka fokus keadilan akan dikaitkan dengan keadilan kompensasi. Dessler menjelaskan bahwa pegawai akan termotivasi jika antara apa yang diberikan pegawai terhadap organisasi seimbang dengan apa yang akan diterima oleh pegawai. (Dessler, 2013). Artinya pegawai akan merasakan keadilan terhadap kompensasi yang diterima jika terjadi keselarasan dan keseimbangan rasio antara penghasilannya dengan kinerja yang diberikan kepada organisasi.

Selanjutnya Mondy & Martocchio (2016) mengatakan bahwa pegawai akan merasa termotivasi jika merasakan keadilan terhadap imbalan yang telah diterimanya atas upaya yang dilakukan dibandingkan pada apa yang diterima orang lain. Lebih jauh Jackson et al (2012) mengatakan bahwa keadilan dalam pembayaran yaitu jika memang apa yang dirasa pantas oleh pegawai sama dengan apa yang orang lain pantas dapatkan. Artinya pegawai akan membandingkan antara rasio masukan dan hasil mereka sendiri dengan masukan dan hasil orang lain. Adapun yang dimaksud dengan masukan (input) pegawai bisa berupa usaha, waktu, tingkat pendidikan, pangkat, dan pengalaman. Sementara hasil (output) bisa berupa rasa diakui, dihargai atau dikaitkan dengan upah atau tunjangan.

Berdasarkan penjelasan mengenai keadilan kompensasi di atas maka dapat disimpulkan bahwa pegawai akan merasakan keadilan terhadap kompensasi yang diterimanya jika antara

input sama dengan output, dengan kata lain antara usaha yang dilakukan sebanding dengan apa yang diterima oleh seseorang.

3. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Dengan pendekatan kuantitatif maka akan diawali dengan teori yang telah ada lalu kemudian menjadi kerangka pada penelitian yang selanjutnya diuji (Creswell, 2014). Adapun teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori keadilan, kinerja dan kompensasi, untuk mengukur persepsi keadilan pegawai dalam pemberian kompensasi di Polres Metro Bekasi Kota.

Selanjutnya penelitian ini dapat digolongkan kedalam penelitian deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan secara rinci fenomena sosial tertentu. Sementara itu dengan merujuk pada teknik pengumpulan data maka penelitian ini menggunakan mixed method. Hal ini bertujuan untuk memperoleh data yang lebih komprehensif. Pengumpulan data pada teknik kuantitatif adalah dengan survei, sedangkan pada kualitatif adalah dengan wawancara mendalam dengan responden.

Guna memperoleh informasi melalui penyebaran kuesioner maka sebelumnya akan ditetapkan responden yang akan menjadi sumber informasi melalui cara dengan menentukan jumlah populasi dan sampel. Adapun kelompok atau populasi yang akan digunakan dalam penelitian ini mengacu pada karakteristik tertentu. Adapun karakteristik dari populasi ini ditentukan berdasarkan jenis kelamin, pangkat, jabatan, masa kerja serta pendidikan. Survei dilakukan dengan menyebarkan 100 kuesioner kepada pegawai di Polres Metro Bekasi Kota yang terdiri dari dua jenis yaitu anggota Polisi serta Pegawai Negeri Sipil. Untuk mendapat gambaran yang lebih jelas mengenai jumlah sampel penelitian akan diuraikan pada tabel di bawah ini :

Tabel 2. Jumlah Sampel Penelitian

Pangkat	Jumlah Populasi	Jumlah Sampel
Perwira Menengah	44	5 Orang
Perwira Pertama	223	21 Orang
Bintara	1258	66 Orang
PNS	80	8 Orang
Jumlah		100 Orang

Sumber : Data diolah Peneliti (2019)

Dalam tahap analisa data, maka penelitian ini menggunakan analisis univariat dengan menerapkan uji perbedaan. Hal ini disebabkan karena penelitian ini bertujuan untuk membedakan antara kelompok satu dengan kelompok yang lain. Sementara itu untuk uji statistiknya maka menggunakan uji *Mann Whitney-U* yaitu pengujian yang diterapkan pada kelompok sampel independen atau tidak saling berhubungan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis statistik deskriptif dalam penelitian ini dibagi menjadi dua hal yaitu analisis yang dilakukan berdasarkan karakteristik responden dan yang dilakukan berdasarkan variabel penelitian. Dalam penelitian ini karakteristik responden ditentukan berdasarkan jenis kelamin, usia, pangkat, pendidikan serta masa kerja. Berikut adalah gambaran tabel mengenai karakteristik responden penelitian :

Tabel 3. Karakteristik Responden Penelitian

Responden berdasarkan jenis kelamin	1. Wanita : 16 % 2. Laki-lak : 84 %
Responden berdasarkan usia	a. 23-30 : 15 % : 34 % b. 32-40 : 29 % : 22 % c. 41-50 d. >51
Responden berdasarkan pangkat	a. AKBP : 2 Org : 2 Org b. Kompol : 5 Org : 11 Org c. AKP : 11 Org : 8 Org d. Iptu : 14 Org : 18 Org e. Ipda : 14 Org f. PNS : 10 Org : 5 Org g. Aiptu h. Bripka i. Brigadir j. Briptu k. Bripda
Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir	a. SMA : 49 Org : 2 Org b. D3 : 45 Org : 4 Org c. S1 d. S2
Responden berdasarkan Masa Kerja	a. 4 – 10 Thn : 12 Org : 42 Org b. 11 – 20 Thn : 46 Org c. 21 – 37 Thn

Sumber : Data diolah Peneliti dari data primer penelitian (2019)

Variabel dalam penelitian ini adalah persepsi pegawai mengenai keadilan dalam pemberian tunjangan kinerja. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS 22.00 dapat diketahui ada perbedaan persepsi atau tidak mengenai keadilan dalam pemberian tunjangan kinerja berdasarkan kelompok PNS dan anggota Polri. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan rumus Mann-Whitney U Test yang menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan persepsi pegawai PNS dan anggota Polri mengenai keadilan dalam pemberian tunjangan kinerja. Hal dapat dilihat pada hasil pengolahan statistik dibawah ini :

Gambar 2. Hasil pengolahan data dengan *Mann-Whitney U Test*

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Skor	100	133.64	22.297	70	178
Kelompok	100	1.92	.273	1	2

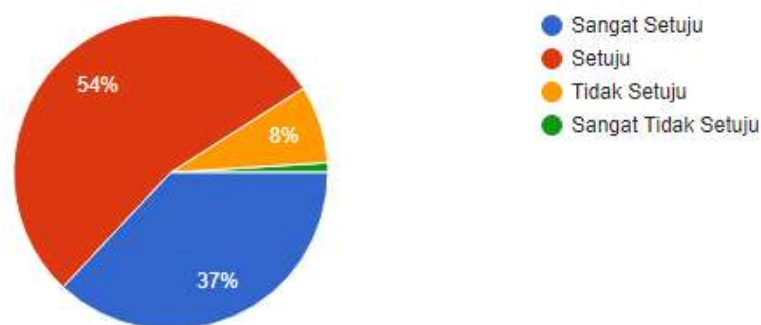
Mann-Whitney				
Ranks				
	Ke...	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Skor	1	8	49.94	399.50
	2	92	50.55	4650.50
Total		100		

Test Statistics ^a	
	Skor
Mann-Whitney U	363.500
Wilcoxon W	399.500
Z	-.057
Asymp. Sig. (2-tailed)	.954

a. Grouping Variable: Kelompok

Berdasarkan gambar di atas maka dapat dijelaskan bahwa dengan nilai mean rank atau rata-rata peringkat tiap kelompok yaitu untuk kelompok satu (PNS) rerata peringkatnya 49,94 lebih rendah dari pada rerata peringkat kedua (Polri) yaitu 50,55. Selanjutnya gambar di atas juga menunjukkan nilai U sebesar 365,5 dan nilai W sebesar 399,5. Jika dikonversikan ke nilai Z maka sebesar -, 057. Nilai Sig atau P Value sebesar 0,945 > 0,05 , artinya jika nilai p value lebih besar dari pada batas nilai kritis maka dikatakan bahwa tidak terdapat perbedaan yang bermakna antara dua kelompok. Dengan demikian kesimpulannya bahwa tidak terdapat perbedaan persepsi pegawai mengenai keadilan dalam pemberian tunjangan kinerja di Polres Metro Bekasi kota.

Secara umum responden penelitian setuju bahwa tunjangan kinerja itu diberikan berdasarkan hasil kerja yang telah dilakukan pegawai. Responden yang sangat setuju dengan hal tersebut sebanyak 37 % dan yang setuju sebanyak 54%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tunjangan kinerja itu memang harus berdasarkan hasil kerja pegawai. Hasil survei tergambar seperti dibawah ini :



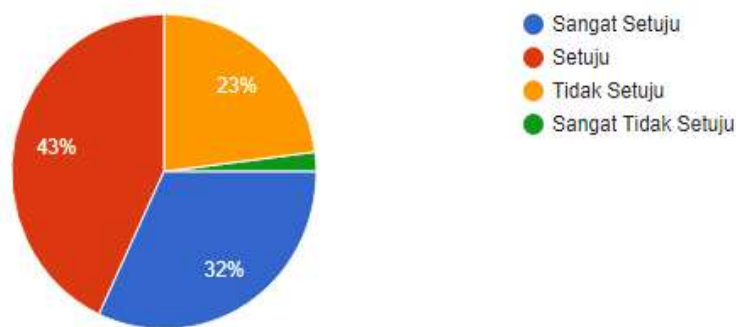
Gambar 3. Hasil Survei tentang Tunjangan Kinerja Diberikan Berdasarkan Hasil Kerja Pegawai

Sumber : Data diolah Peneliti dari data primer penelitian (2019)

“Tunjangan kinerja itu penghitungannya ya memang dari kinerja anggota, karena bagaimana cara pembayarannya jika bukan berdasarkan kinerja yang telah dihasilkan oleh anggota “ (wawancara dengan Kabag Sumda Restro Bekasi Kota).

Daly menjelaskan bahwa kompensasi tidak hanya bicara mengenai gaji saja yang diterima oleh pegawai selama satu tahun akibat kontribusi atas pengetahuan dan keahlian yang dimilikinya serta usaha yang dilakukan terhadap organisasi. (Daly, 2012). Hal senanda dikatakan oleh Werther dan Davis (1996) bahwa kompensasi merupakan bentuk dari yang akan diterima oleh pegawai atau pekerja sebagai balasan dari usaha yang diberikan.

Selanjutnya tunjangan kinerja yang saat ini berlaku mengacu pada ruang dan kelas jabatan, sehingga pada pelaksanaan pemberiannya antara jabatan di fungsi pembinaan dan operasional disama ratakan selama masuk dalam kelas jabatan yang sama. Idealnya tidak diberikan secara sama rata, artinya harus berdasarkan wewenang dan tanggung jawab dari jabatan itu sendiri. Hal ini sesuai dengan hasil survei yang menyatakan bahwa tunjangan kinerja tidak bisa diberikan hanya karena jabatannya memiliki golongan dan ruang yang sama, melainkan diberikan berdasarkan beban dan tanggung jawab jabatan yang diperoleh dari hasil analisa jabatan. Sebab beban dan tanggung jawab masing-masing jabatan berbeda-beda. Dari hasil survei menunjukkan tanggapan dari responden yaitu 32 % sangat setuju, 43 % setuju dan hanya 23% tidak setuju.



Gambar 4. Hasil Survei tentang Pemberian Tunjangan Kinerja yang Berdasarkan Analisa Jabatan

Sumber : Data diolah Peneliti dari data primer penelitian (2019)

Dengan hasil ini artinya pemberian tunjangan kinerja yang ideal adalah berdasarkan tanggung jawab dan masing-masing jabatan bukan berdasarkan ruang dan kelas jabatan.

“Menurut saya tunjangan kinerja yang benar itu bukan karena pangkat sama jabatan tapi karena produk yang dihasilkan anggota, bisa aja antara kassubag sama Paur nya itu gedean tunkin Paur, kan kerjanya beratan Paur..kalau kasubbag paling hanya cek-cek aja terus tanda tangan” (wawancara dengan Kopol Dewi Setyowati Kasubbag Dalgar Bag Ren Restro Bekasi Kota)

Namun demikian pemberian tunjangan kinerja yang diterapkan di Polri belum sepenuhnya berdasarkan hasil analisa jabatan melainkan mengacu pada nivellering dari jabatan tersebut.

“Di Polri ini nivelling menjadi acuan dalam penentuan tunjangan kinerja anggota, kalau selama kelas dan ruang jabatannya sama maka tunkin yang diterima pun sama” (Wawancara dengan Kasubbagsis Dalpers Bag Jiansis Ro Jianstra Mabes Polri)

Hal ini diperkuat oleh salah satu informan yang tidak mau disebutkan namanya menyatakan bahwa tunjangan kinerja pada Polri belum sepenuhnya menggunakan analisa jabatan, hal ini disebabkan karena ada unsur sensitivitas mengenai senior kepangkatan.

“Pada awal penentuan kelas jabatan di Polri digunakan berdasarkan analisa jabatan, namun seiring waktu berjalan kayanya kalau pakai analisa jabatann jadi sensitif, karena kemungkinan saja pelaksana lebih besar tunkinnya dibanding komandannya, dan itu kalau di Polri kaya ga mungkin diterapkan mengingat budaya kerja di Polri kan masih menganut sistem komando dan hirarki yang kaku, jadi ya sudah kembali mengacu ke nivelling jabatan saja..” (wawancara dengan informan XYZ Staff SSDM Mabes Polri salah satu anggota perumusan tunkin Polri)

Fakta di sini menunjukkan bahwa masalah kompensasi bukan suatu masalah sederhana, melainkan cukup rumit dan kompleks, oleh karena itu organisasi harus memiliki pedoman tentang bagaimana menetapkan kompensasi secara tepat. Tepat disini tidak saja dikaitkan dengan jumlah atau banyaknya saja melainkan berbagai faktor yang harus dipertimbangkan. Chingos (2002:130) menjelaskan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kebijakan kompensasi yang akan diterapkan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Faktor tersebut antara lain :

- a) Aturan pajak, hal ini merujuk pada status organisasinya. Jika tergolong pada organisasi publik maka pajak yang akan dikenakan berbeda dengan organisasi swasta;
- b) Visi misi serta nilai-nilai yang menjadi tujuan organisasi akan membatasi rancangan kebijakan kompensasi;
- c) Aturan yang berlaku bagi organisasi publik akan sangat membatasi dalam pengambilan kebijakan kompensasi.

Sementara itu sesuai pendapat dari Kessler (2005: 320) bahwa dalam sistem kompensasi sangat erat kaitannya terhadap kinerja atau didasarkan pada penilaian kinerja pegawai. Jika pegawai dapat menunjukkan hasil kerja yang baik maka akan mendapatkan kompensasi yang tinggi, namun sebaliknya jika individu tidak bisa menunjukkan hasil kerja yang baik maka kompensasi yang diterima pun akan cenderung rendah. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sistem kompensasi yang ideal adalah sistem yang mendasarkan pada usaha dan jerih payah yang sudah dilakukan pegawai untuk menjadi acuan dalam pemberiannya, bukan berdasarkan golongan, pangkat dan senioritas seperti yang saat ini terjadi.

Sementara itu menurut Koss (2008:12) ada beberapa komponen yang harus dilakukan untuk bisa mewujudkan sistem kompensasi berbasis pada kinerja, antara lain:

- a) Adanya dukungan manajemen pada level atas (dukungan politik)
- b) Kepercayaan manajemen terhadap bawahan
- c) Job description yang jelas terhadap pegawainya
- d) Survei mendalam tentang tingkat kompensasi di sektor swasta
- e) Penilaian kinerja yang jelas serta dapat diukur
- f) Penerapan gaji standar terhadap pegawai yang baru dan pemotongan gaji (zero increase) terhadap pegawai dengan kinerja rendah.

Impelentasi mengenai sistem kompensasi berbasis kinerja adalah program yang progresif dan radikal sebab bisa merubah sendi-sendi dari sistem penggajian, tunjangan, remunerasi, bonus dan berbagai insentif lainnya dalam organisasi publik, oleh karena itu sudah dapat diprediksi jika program ini akan banyak mendapatkan resistensi, baik itu dari dalam birokrasi sendiri ataupun dari luar birokrasi. Oleh sebab itu, program ini harus ditempuh atau dilakukan secara politis serta legitimasi kebijakan secara politis juga. Lebih lanjut dalam pelaksanaannya diperlukan adanya komitmen serta dukungan penuh yang bersumber dari elit-elit

politik (eksekutif dan legislatif). Dukungan tersebut perlu dan harus dibangun agar dapat membuat aturan main baru yang terkait dengan sistem kompensasi di organisasi pemerintah.

Namun demikian fakta di lapangan resiko berat dari pekerjaan untuk anggota Polri ini belum menjadi pertimbangan khusus dalam memberikan tunjangan kinerjanya, hal ini senada seperti yang dikatakan oleh Winsor (2013) bahwa :”...in the police service however, this doesn’t happen enough. skills, performance and successful crime fighting are not rewarded”. Menurutnya pada organisasi kepolisian nampaknya kemampuan, kinerja serta keberhasilan dalam menyelesaikan kasus belum dihargai sampai saat ini. Kondisi ini pun terjadi di Polri yang anggotanya menjalankan tugas pokok dan tanggung jawab kerja yang berat, memiliki resiko yang besar bahkan tak jarang mempertaruhkan nyawa. Dengan kondisi yang demikian maka diperlukan suatu struktur pembayaran yang lebih modern. Pembayaran yang lebih modern ini mengacu pada sistem kompensasi strategis. Dalam sistem kompensasi strategis ini Trevor (2010:9) menjelaskan bahwa sistem kompensasi tradisional lebih mengacu pada aspek golongan (tingkatan) kepangkatan dan jabatan dalam memberikan reward atau imbalan sedangkan sistem kompensasi strategis berdasarkan atas kemampuan dan kinerja pegawai.

Sementara itu Winsor (2013) pun memberikan beberapa rekomendasi tentang struktur pembayaran yang lebih modern, diantaranya adalah :

a. *Role and skill based pay*

Ada kaitan yang kuat antara gaji dengan keterampilan, artinya pembayaran yang lebih tinggi dapat diberikan pada anggota polisi yang mengembangkan, memelihara, dan menggunakan keterampilan atau keahlian khususnya secara profesional. Contohnya adalah keahlian dalam hal cyber crime, Tim Gegana, Densus 88.

b. *Contribution related pay*

Keterkaitan yang lebih kuat antara gaji dan kinerja, artinya akan diberikan kenaikan gaji tahunan pada anggota polisi yang menunjukkan kinerja yang memuaskan, sedangkan anggota polisi yang kinerjanya rendah tidak diberikan kenaikan gaji.

c. *Over time*

Diberlakukannya pembayaran lembur pada petugas kepolisian khususnya pada anggota yang masuk pada pasukan khusus yang melakukan pengamanan.

d. *Specialist Skills Threshold*

Imbalan yang diberikan pada petugas kepolisian harus mengacu pada standar minimal kompetensi pada setiap level jabatan. Artinya sistem ini akan menerapkan ujian khusus pada anggota kepolisian untuk mengetahui standar kompetensi yang dimiliki terhadap jabatan yang diembannya untuk mencapai titik pembayaran maksimal. Dengan standar minimal kompetensi ini akan jadi dasar sebagai aturan pembayaran, hal ini berguna untuk memastikan bahwa anggota kepolisian dapat mempertahankan dan meningkatkan kompetensinya dalam memberikan pelayanan.

e. *Expertise and Professional Accreditation Allowance*

Diberikannya tunjangan kepada para ahli dan profesional yang memiliki sertifikasi pada keahlian tertentu dalam layanan kepolisian. Hal ini bertujuan untuk menerapkan prinsip keadilan dalam memberikan penghargaan pada anggota kepolisian yang berkompeten.

3. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, maka kesimpulan yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah :

- a. Tidak ada perbedaan persepsi pegawai baik PNS dan anggota Polri dalam pemberian tunjangan kinerja di Polres Metro Bekasi Kota, dengan demikian hal ini mengindikasikan bahwa tunjangan kinerja yang diberikan sudah sesuai dengan aturan yang berlaku. Hanya saja dalam pemberian tunjangan kinerja di Polri

mengacu pada kelas jabatan dengan memperhatikan pangkat/golongan, eselon atau nivellering dan jabatan. Dengan acuan yang seperti ini maka Polri belum sepenuhnya bisa menerapkan sistem kompensasi strategis, sebab sistem kompensasi strategis sepenuhnya berdasarkan atas kemampuan dan kinerja pegawai bukan semata-mata karena golongan dan pangkat. Hal ini dapat dipahami karena dengan budaya organisasi Polri yang masih berifat hirarki dan komando maka sistem pemberian tunjangan kinerja yang diberlakukan masih berdasarkan pangkat/golongan, eselon/nivellering dan jabatan.

- b. Strategi tunjangan kinerja pada Polri yang menganut prinsip keadilan adalah yang mengacu pada kehadiran, kinerja, beban tugas, tanggung jawab serta resiko pekerjaan dari anggota yang dilakukan sehari-hari.

4. SARAN

Adapun bagi yang tertarik untuk melakukan penelitian sejenis maka saran yang dapat diberikan antara lain :

- a. Untuk penelitian yang dilakukan dalam organisasi Polri selanjutnya ada baiknya melibatkan sumber eksternal Polri yang menjadi pengawas institusi Polri seperti Kompolnas dan *Police Watch*, hal ini bertujuan agar mendapatkan informasi yang lebih komprehensif tentang tunjangan kinerja yang dikaitkan dengan keadilan dan kelayakan.
- b. Dapat melakukan penelitian pada satuan kerja Polri yang lebih tinggi seperti Polda atau pun Mabes. Hal ini bertujuan agar kesimpulan yang diperoleh dapat digeneralisasi secara lebih luas lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2007). *Employee Reward Management and Practice* (2nd Editio). London and Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Chingos, P. T. (2002). *Paying for performance A Guide to Compensation Management*. Nursing management (Harrow, London, England : 1994) (Second Edi). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design*. (V. Knight, Ed.) (Fourth Edi). London: SAGE Publications, Inc.
- Daly, J. L. (2012). *Human Resource Management in the Public Sector Policies and Practices*. New York.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management* (Thirteenth). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Gomez-Mejia, L., & Werner, S. (2008). *Global compensation: foundations and perspectives* (First Edit). New York.

- Koss, S. K. (2008). Solving the Compensation Puzzle, Putting Together a Complete Pay and Performance System. Alexandria: Society for Human Resource Management.
- Martocchio, J. J. (2017). Strategic Compensation A Human Resource Management Approach. (Stephanie Wall, Ed.). Pearson Education.
- Milkovich, George. Newman, Jerry. Gerhart, B. (2014). Compensation. (M. Ablassmeir, Ed.) (Eleventh E). New York: McGraw-Hill.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). Human Resource Management, 6) (Fourteenth). London: Pearson Education.
- Nugraha, J. T. (2017). Energizing Bureaucracy melalui Pendekatan Merit Pay untuk Meningkatkan Kinerja Sektor Publik Sebagai Kajian Pembelajaran Berbasis Riset. *Journal of Public Administration and Local Governance*, 1(1), 1–9.
- Shi Zheng, Z. W. and S. S. (2014). Pay Satisfaction of Employees: A Case Study of a State-Owned Science Institute in China. *Educational Technology*, 55(2), 169–192.
- Simanungkalit, J. H. U. P. (2012). SISTEM KOMPENSASI PEGAWAI NEGERI SIPIL. Universitas Indonesia.
- Tjahjono, H. K. (2010). Manajemen Berkeadilan dan Pengaruhnya pada Outcome Perusahaan. UPFE UMY.Yogyakarta.
- Tjahjono, H.K. (2011). The configuration among social capital, distributive and procedural justice and its consequences to individual satisfaction. *International Journal of Information and Management Sciences*, 22 (1): 87-103.
- Tjahjono, H.K. (2014). The fairness of organization's peerformance appraisal, social capital and the impact toward affective commitment. *International Journal of Administrative Sciences and Organization*, 21(3):173-179.
- Tjahjono, H.K. (2019). Configuration of organisational justice and social capital: their impact on satisfaction and commitment. *International Journal of Business Excellence*, 17(3): 336-360.
- Trevor, J. (2010). Can Pay Be Strategic? A Critical Exploration of Strategic Pay in Practice. New York: PALGRAVE MACMILLAN.
- Winsor Tom. (2013). Police pay: Winsor review - GOV.UK.
www.pemerintah.net.com