

ANALISIS TUNJANGAN KINERJA POLRI DI DITLANTAS POLDA SULAWESI SELATAN

Analysis of Assessment of Polri Performance at The Sulawesi Police of South

Yap Dewi Tirta¹, Syamsul Bahri², Juharni²

¹Mahasiswa, Magister Administrasi Publik, Program Pascasarjana, Universitas Bosowa

²Program Studi Magister Administrasi Publik, Program Pascasarjana, Universitas Bosowa

E-mail: juharni@universitasbosowa.ac.id

Diterima : 12 Pebruari 2019

Dipublikasikan : 10 Juni 2019

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui sistem penilaian kinerja pada Ditlantas Polda Sulawesi Selatan, dan untuk mengetahui sistem pemberian tunjangan kinerja pada Ditlantas Polda Sulawesi Selatan. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Pendekatan penelitian ini dilakukan untuk memberikan gambaran secara sistematis, faktual dan akurat dari obyek yang diteliti. Pendekatan penelitian kualitatif memandang suatu realitas/fenomena/gejala. Dalam paradigma ini realitas sosial dipandang sebagai sesuatu yang holistic/intact, kompleks, dinamis, dan penuh makna. Obyek utama dalam penelitian ini adalah tunjangan kinreja terhadap anggota kepolisian Polda Sulawesi Selatan. Pendekatan kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus dan survey. Studi kasus merupakan pengujian secara rinci terhadap satu latar atau satu orang subjek atau satu tempat penyimpanan dokumen atau satu peristiwa tertentu. Pendekatan survei dapat diartikan sebagai pemeriksaan atau penelitian secara komprehensif. Survei dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui siapa mereka, apa yang mereka pikir, rasakan atau kecenderungan suatu tindakan. Survei yang dilakukan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan terbuka terhadap pemangku kepentingan di Polda Sulawesi Selatan. Studi ini mengambil lokasi penelitian pada bagian ditlantas Polda Sulawesi Selatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sistem penilaian kinerja di Ditlantas Polda Sulawesi Selatan belum menerapkan Sistem Manajemen Kinerja. Sistem pembayaran tunjangan kinerja di Ditlantas Polda Sulawesi Selatan hanya didasarkan pada bukti kehadiran, laporan jenis kegiatan, kedisiplinan dan kelas jabatan personel. Oleh sebab itu, penilaian kinerja pada suatu instansi sebaiknya memberikan dampak positif terhadap instansi. Proses penilaian kinerja yang objektif, terukur, transparan, akuntabel serta berorientasi pada mutu sangat penting diaktualisasikan demi peningkatan kualitas.

Kata kunci :Analisi, Tunjangan Kinerja dan Sistem Penilaian

ABSTRACT

The purpose of this study was to find out the performance appraisal system at the South Sulawesi Regional Police Directorate, and to find out the system for providing performance benefits to the South Sulawesi Regional Police Directorate. The type of research used is descriptive qualitative. This research approach is carried out to provide a systematic, factual and accurate description of the object under study. The qualitative research approach views a reality / phenomenon / symptom. In this paradigm social reality is seen as something holistic / intact, complex, dynamic, and full of meaning. The main object in this study was the kinship allowance for members of the South Sulawesi Regional Police. The qualitative approach used in this study is case studies and surveys. Case studies are detailed tests of one setting or one subject person or one document store or one particular event. The survey approach can be interpreted as a comprehensive examination or research. Surveys are conducted with the aim of knowing who they are, what they think, feel or tendency for an action. The survey conducted in this study was conducted using a list of open questions to stakeholders at the South Sulawesi Regional Police. This study took the location of the study in the section of the North Sulawesi Regional Police. The results showed that the performance appraisal system at the South Sulawesi Regional Police Headquarters had not yet implemented a Performance Management System. The system for payment of performance allowances at the South Sulawesi Regional Police Directorate is only based on evidence of attendance, reports on types of activities, discipline and class positions of personnel. Therefore, performance appraisal in an agency should have a positive impact on the agency. The performance assessment process that is objective, measurable, transparent, accountable and quality oriented is very important to be actualized for the sake of quality improvement.

Keywords: Analysis, Work Allowances and Assessment Systems

PENDAHULUAN

Sejak pemerintah memutuskan organisasi Polisi Republik Indonesia diberikan tunjangan kinerja, tentu ini merupakan hal yang sangat positif dan dinantikan setiap anggota untuk peningkatan kinerja. Selain gaji yang

diterima setiap bulannya tentunya penerimaan tunjangan kinerja sebagai tambahan penghasilan ini menjadi penyemangat bagi anggota dalam meningkatkan kinerjanya sebagai pelindung, pengayom, pelayan dan

penegak hukum berlomba-lomba untuk bekerja sebaik dan seprofesional mungkin.

Kekuatan suatu organisasi terletak pada sumber daya manusianya. Apabila sumber daya manusia tersebut diperhatikan secara tepat dengan menghargai keahlian mereka maka suatu organisasi akan berkembang dan menghasilkan sesuatu yang sesuai harapan dan tujuan. Peningkatan kinerja sangat erat dengan imbalan atau gaji yang pantas bagi sumber daya manusia tersebut. Tunjangan kinerja sebagai motivasi kepada anggota untuk menghasilkan pekerjaan yang baik, baik penugasan di bidang administrasi, maupun penugasan secara operasional yang erat hubungannya dengan masyarakat pada umumnya.

Tugas seorang pimpinan adalah bagaimana menciptakan situasi agar anggota termotivasi untuk berprestasi tinggi. Namun demikian, masih saja ada oknum anggota yang tidak bertanggungjawab terhadap tugasnya. Dimana peraturan tentang pemberian tunjangan kinerja yang berdasarkan kepada absensi atau daftar hadir saja, masih terdapat oknum anggota yang mencoba memanfaatkan aturan ini dengan sekedar hadir di kantor, apel pagi, dan mengisi absensi, setelah itu entah apa yang dikerjakan.

Kepolisian Negara Republik Indonesia sebagai alat negara yang berperan dalam memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, serta memberikan perlindungan, pengayom dan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka terpeliharanya keamanan dalam negeri terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan, kualitas sumber daya manusia yang dimiliki dalam rangka mendukung pembangunan nasional yang efektif, transparan, dan efisien. Berdasarkan hasil evaluasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi atas pelaksanaan reformasi birokrasi pada tahun 2015 Polisi Republik Indonesia memperoleh nilai 72,28 atau dengan predikat penilaian ‘BB’. Hasil penilaian ini menunjukkan adanya kenaikan yang cukup signifikan dibanding tahun 2014 yang memperoleh nilai 67,23 atau predikat ‘B’. Dengan nilai tersebut di atas (72,28) Polisi Republik Indonesia mendapatkan rekomendasi penyesuaian pemberian tunjangan kinerja maksimal 70%.

Perseptif teoritis tentang tunjangan kinerja bertujuan untuk meningkatkan kinerja serta kepuasan kerja pegawai. Hal ini dapat berjalan secara efektif dan berdampak positif jika indikator-indikator kinerja terukur dengan baik dan rinci. Dengan adanya indikator-indikator yang jelas dan rinci tentang pemberian tunjangan kinerja mendorong organisasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan, meningkatkan integritas pegawai, memiliki nilai akuntabilitas personal maupun akuntabilitas organisasi.

Studi yang dilakukan oleh Wilkerson (1995:40-45) menyatakan bahwa meskipun sistem pembayaran berdasarkan kinerja secara substansial dapat meningkatkan produktivitas, desain dan implementasi yang jelek dapat menekan potensi efektivitasnya. Kemudian, riset Lowery,at.al (1996) terhadap 8000 karyawan, mengungkapkan bahwa ternyata 4.788 responden setuju terhadap program remunerasi berbasis kinerja, tetapi

mengeluhkan masalah implementasinya (<http://thesis.ums.ac.id/datapublik/t42874.pdf>).

Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2015 tentang Tata Cara Pemberian Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia bab IV Pasal 8 menyatakan bahwa; 1) Pembayaran tunjangan kinerja bagi pegawai di lingkungan Polisi Republik Indonesia yang tidak memenuhi hari dan jam kerja dikenakan pengurangan tunjangan kinerja; 2) pengurangan tunjangan kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dinyatakan dalam persentase (%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pemberian tunjangan kinerja Polisi Republik Indonesia saat ini hanya berdasarkan pada kehadiran pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Berbeda pada Peraturan Kapolri Nomor 16 Tahun 2011 yang mana Peraturan Kapolri tersebut saat ini tidak berlaku lagi menyebutkan secara spesifik faktor kinerja yang menjadi indikator tunjangan kinerja yang meliputi faktor kinerja generik dan faktor kinerja spesifik.

Pembayaran tunjangan kinerja di Dirlantas Polda Sulawesi Selatan dilaksanakan berdasarkan Peraturan Kapolri Nomor 13 Tahun 2015 dengan memperhatikan kehadiran dan jam kerja pegawai. Hal ini mengakibatkan tidak dapat diukur secara rinci serta pelaporan personil yang telah melaksanakan tugas tidak dapat dipertanggungjawabkan dalam bentuk tertulis.

Dengan demikian perlu dilakukan analisis tentang pemberian tunjangan kinerja di Dirlantas Polda Sulawesi Selatan sehingga pemberian tunjangan kinerja benar-benar dapat meningkatkan kualitas pelayanan Polisi Republik Indonesia dan sesuai dengan tujuan dan harapan pemerintah dalam rangka mengimplementasikan manajemen pemerintahan yang berintegritas, akuntabel, berorientasi pada mutu, nasionalisme dan anti korupsi.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui sistem penilaian kinerja pada Dirlantas Polda Sulawesi Selatan, dan untuk mengetahui sistem pemberian tunjangan kinerja pada Dirlantas Polda Sulawesi Selatan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian kualitatif memandang suatu realitas/fenomena/gejala. Dalam paradigma ini realitas sosial dipandang sebagai sesuatu yang holistic/utuh, kompleks, dinamis, dan penuh makna. Paradigma yang demikian disebut paradigma postpositivisme (Sugiyono, 2008: 1). Obyek utama dalam penelitian ini adalah kinerja anggota kepolisian.

Pendekatan kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus dan survei. Studi kasus merupakan pengujian secara rinci terhadap satu latar atau satu orang subjek atau satu tempat penyimpanan dokumen atau satu peristiwa tertentu. Daymon dan Holloway (2008: 161-179) membatasi pendekatan studi kasus sebagai suatu pendekatan dengan memusatkan perhatian pada suatu kasus secara intensif dan rinci. Sedangkan pendekatan survei dapat diartikan sebagai pemeriksaan atau penelitian secara komprehensif. Survei dilakukan dengan tujuan

untuk mengetahui siapa mereka, apa yang mereka pikir, rasakan atau kecenderungan suatu tindakan.

Sumber data pada penelitian ini dijaring dengan menggunakan sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, dan sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen.

Instrumen Yang digunakan dalam penelitian ini adalah: (1) daftar pertanyaan yang terbuka dan telah disediakan jawaban untuk dipilih oleh informan. (2) Pedoman wawancara yaitu daftar indikator-indikator fokus masalah yang berisi pertanyaan tentang fokus penelitian, dan (3) Pedoman observasi yaitu pengamatan yang dilakukan peneliti secara langsung di lapangan untuk melengkapi data dari ketiga fokus permasalahan yang diteliti. Sedangkan kebutuhan data-data yang berbentuk sekunder dijaring melalui berbagai sumber.

Teknik dan prosedur pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah: (a) Pengisian daftar pertanyaan terbuka, (b) Melaksanakan Wawancara, (c) Melaksanakan observasi, dan (4) Dokumentasi.

Dalam menganalisis data hasil daftar pertanyaan terbuka teknik yang digunakan adalah teknik statistik deskriptif yaitu menggunakan tabel distribusi frekuensi. Menurut model interaktif analisis data tersebut di atas adalah: (1) *Data* (2) *Reduction* (Reduksi Data), (3) *Data Display* (Penyajian Data), (3) Penarikan kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*), dan (4) *Data Collection*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Menurut Veithzal Rivai dalam Benny (2013:19), terdapat tiga unsur dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, yaitu: Tugas karyawan, Perilaku karyawan, dan Ciri-ciri karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan: alat yang paling baik untuk menentukan apakah karyawan telah memberikan hasil kerja yang memadai dan melaksanakan aktivitas kinerja sesuai dengan standar kinerja; salah satu cara untuk penilaian kinerja dengan melakukan penilaian mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan; alat yang baik untuk menganalisis kinerja karyawan dan membuat rekomendasi perbaikan. Penilaian kinerja merupakan suatu bentuk kajian kinerja yang sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan. Pelaksanaan penilaian kinerja harus dilakukan secara terus menerus baik itu harian, mingguan, bulanan, triwulan, semesteran, atau tahunan. Proses penilaian kinerja tersebut dilakukan secara periodik dan terus menerus sebagai bagian dari forum komunikasi antara pimpinan dan karyawan.

1. Sistem Penilaian Kinerja

Sistem penilaian kinerja di lingkungan Polisi Republik Indonesia berbasis Sistem Manajemen Kinerja (SMK) sejalan dengan Peraturan Kapolri Nomor 13 Tahun 2015 pasal 2. Konsep dasar dari penilaian kinerja berdasarkan Sistem Manajemen Kinerja adalah

kompetensi kerja yang dibutuhkan dalam pekerjaan dapat dioptimalkan oleh pelaksana pekerjaan dalam hal ini personel Polisi Republik Indonesia. Dalam pelaksanaan penilaian kinerja di lingkungan Polisi Republik Indonesia dengan menggunakan Sistem Manajemen Kinerja terdapat beberapa pihak/unsur yang terlibat untuk melakukan penilaian. Pihak/unsur tersebut adalah:

- a. Pejabat yang dinilai disingkat PYD adalah pegawai yang diidentifikasi, diukur dan dinilai kinerjanya.
- b. Pejabat penilai yang disingkat PP adalah atasan langsung pegawai pada Polri yang memiliki tugas dan tanggung jawab mengidentifikasi, mengukur, dan menilai kinerja pegawai yang dipimpinnya.
- c. Atasan Pejabat Penilai yang selanjutnya disingkat APP adalah atasan pejabat penilai yang memiliki tugas dan tanggung jawab menyelesaikan permasalahan banding yang diajukan oleh pegawai yang dinilai.
- d. Rekan kerja yang disingkat dengan RK adalah pegawai yang memiliki atasan langsung yang sama dengan pegawai yang dinilai.

2. Indikator Sistem Penilaian Kinerja

a. Disiplin

Jika disiplin diri tidak mampu kita tegakkan dengan tegas dan keras mana mungkin sukses akan kita raih. Motto tersebut harus menjadi pegangan bagi setiap anggota Polisi Republik Indonesia dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Disiplin merupakan suatu tindakan dalam diri masing-masing individu untuk bertekad taat dan patuh pada nilai-nilai yang dipercayakan kepadanya untuk dipertanggungjawabkan. Anggota Polisi Republik Indonesia harus demikian, bertekad untuk mendisiplinkan dirinya. Tentunya akan menghasilkan kinerja yang baik dan profesional.

b. Loyalitas

Di era zaman saat ini, dinamika tugas-tugas seorang anggota Polisi Republik Indonesia tidak hanya mengerjakan tugas-tugas pokoknya saja. Seorang anggota Polisi Republik Indonesia harus mampu menunjukkan loyalitas kinerja tanpa batas. Seperti apabila ada masyarakat membutuhkan pertolongan pada malam hari, seorang anggota Polisi Republik Indonesia mau tidak mau harus membantu masyarakat tersebut. Ini diamanatkan dalam Undang-undang bahwa tugas Kepolisian itu, melindungi, melayani dan mengayomi dalam kondisi apapun.

c. Kerjasama

Suatu pekerjaan tidak dapat kita diselesaikan seorang diri. Disini dibutuhkan kerjasama. Anggota Polisi Republik Indonesia dituntut bisa membangun kerjasama baik sesama anggota Polisi itu sendiri maupun instansi lain serta masyarakat. Contoh, dalam pengaturan lalu lintas di jalan raya. Dibutuhkan kerjasama dengan sesama anggota Polisi lainnya demi kelancaran dan keselamatan dalam berlalu lintas bagi pengguna jalan. Semua bertujuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas dengan baik. Kerjasama pun bertujuan mempererat persatuan dan kesatuan serta bertujuan terjalin silaturahmi semakin erat.

Secara garis besar, 99% personel di Ditlantas Polda Sulawesi Selatan mendapatkan tunjangan kinerja. Dari

data administrasi laporan pembayaran tunjangan kinerja di Dirlantas Polda Sulawesi Selatan menunjukkan bahwa tunjangan kinerja yang diperoleh didasarkan pada bukti kehadiran (absensi) dan laporan kegiatan yang dilaksanakan di lapangan. Laporan kegiatan yang dilaksanakan hanya tidak dibuat spesifik sesuai urutan waktu, tetapi hanya berupa laporan singkat kegiatan yang dilakukan. Bukti fisik berupa gambar saat berada di lapangan, tidaklah menjadi hal penting dalam memberikan laporan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja di Polda Sulawesi Selatan tidak didasarkan pada kualitas dan kuantitas jenis pekerjaan yang dilakukan oleh personel.

Bukti administrasi juga menunjukkan bahwa penilaian kinerja didasarkan pada pangkat dan kelas jabatan personel. Hal ini sejalan dengan kebijakan yang berlaku saat ini. Menurut hasil wawancara dengan Kaurren Subbagrenmin Dirlantas Polda Sulawesi Selatan: "bahwa penerimaan tunjangan kinerja saat ini hanya berdasarkan daftar hadir atau absensi setiap pagi dalam bentuk tanda tangan. Sebaiknya penerimaan tunjangan kinerja berdasarkan Sistem Manajemen Kinerja perlu semakin ditingkatkan, terkait dengan berapa besar kualitas dan kuantitas nilai dari sebuah pekerjaan".

Kompetensi spesifik dan atau kinerja spesifik pada kontrak kerja tiap personel berbeda satu sama lain oleh karena itu penilaian kinerja perlu dilakukan sesuai dengan standar Sistem Manajemen Kinerja. Akan tetapi hal ini belum diperhatikan oleh pimpinan sehingga implementasinya masih kurang. Hal tersebut tergambar dalam wawancara dengan Kasubbagrenmin Dirlantas Polda Sulawesi Selatan yang dilakukan secara bersamaan, sebagai berikut :

"saya selaku Kasubbagrenmin Dirlantas Polda Sulawesi Selatan memandang bahwa penilaian kinerja berdasarkan Sistem Manajemen Kinerja mestinya dilaksanakan, dengan tugas mengevaluasi dan memberi nilai kepada personel, saya bertugas menandatangani dan menyetujui. Besarnya tunjangan kinerja didasarkan pada SMK"

Dalam penilaian kinerja yang dilakukan di Dirlantas Polda Sulawesi Selatan dilakukan hanya sekedar rutinitas dan pemenuhan kewajiban. Penilaian kinerja hanya didasarkan pada bukti kehadiran (absensi) dan laporan kegiatan tanpa ada bukti konkret berupa foto atau seberapa besar masalah yang diatasi di lapangan. Dan mengesampingkan penilaian kinerja berdasarkan Sistem Manajemen Kinerja.

Penilaian kinerja berdasarkan Sistem Manajemen Kinerja juga memperhatikan *reward* atau penghargaan atas kinerja personel. Pemberian penghargaan merupakan bentuk pengakuan terhadap kinerja personel baik secara individu maupun secara tim atau unit. Dalam pelaksanaan (Sistem Manajemen Kinerja) terhadap personel-personel yang tergabung di Dirlantas Polda Sulawesi Selatan, yang secara periodik dilakukan, pengakuan atas kinerja yang selayaknya mendapat penghargaan tidak dijadikan pedoman dalam pemberian penilaian kinerja.

Dalam implementasi Sistem Manajemen Kinerja penilaian kinerja yang menghasilkan adanya personel baik

secara individu, tim atau unit yang dianggap berprestasi dan layak mendapatkan penghargaan adalah hal yang penting. Pemberian penghargaan merupakan hak prerogatif dari atasan langsung kepada personel. Atasan dari atasan langsung dari personel tidak dapat ikut campur karena yang mengenal lebih dalam personelnya adalah atasan langsung dari personel tersebut. Atasan dari atasan langsung baru dapat ikut campur ketika ada masalah yang terkait pemberian penghargaan.

Dari hasil wawancara dan data laporan yang diperoleh menunjukkan bahwa pelaksanaan penilaian kinerja tidak didasarkan pada kinerja baik maupun berprestasi, tidak ada dokumen yang menjadi standar indikator dalam pemberian penghargaan. Penghargaan yang merupakan bukti pengakuan terhadap tingginya kinerja masih tidak berjalan dan tidak ada perbedaan penilaian kinerja antar personel. Penilaian kinerja yang lain adalah penilaian kinerja bagi personel yang melakukan pelanggaran atau diberi hukuman. Proses penilaian kinerja kepada personel yang melakukan pelanggaran dilakukan oleh Kasubbagrenmin Dirlantas Polda Sulawesi Selatan.

Hasil wawancara dan data dokumentasi, tidak ada yang menunjukkan adanya anggota yang diberi hukuman atas kinerja yang buruk. Semua personel mendapat penilaian yang sama. Hal ini terjadi karena penilaian kinerja hanya berdasarkan bukti hadir tanpa memperhatikan kinerja spesifik dan generik sesuai harapan dari implementasi sistem manajemen kinerja.

Pelaksanaan penilaian kinerja di Dirlantas Polda Sulawesi Selatan berdasarkan hasil temuan di lapangan memberikan rekomendasi bahwa dalam pelaksanaan penilaian yang dilakukan sudah berdasarkan Perkap yang berlaku yaitu Perkap Nomor 13 Tahun 2015, dimana penilaian kinerja dibuktikan dengan adanya bukti kehadiran dan jenis kegiatan harian yang dilakukan. Akan tetapi penerapan Sistem Manajemen Kinerja masih perlu ditingkatkan. Sosialisasi terhadap personel perlu dilaksanakan, serta kompetensi penilai dalam mengukur kinerja perlu diperhatikan secara khusus sehingga penilaian tidak dilakukan hanya formalitas saja. Perlu pengembangan SDM dalam bidang evaluasi penilaian kompetensi kerja.

3. Sistem Pembayaran Tunjangan Kinerja

Sistem pembayaran tunjangan kinerja di Dirlantas Polda Sulawesi Selatan berdasarkan Peraturan Kapolri Nomor 13 Tahun 2015. Pada pasal 3 menyatakan bahwa besaran indeks tunjangan kinerja diberikan berdasarkan kelas jabatan dengan memperhatikan pangkat/golongan, eselon/nivellering dan jabatan. Selanjutnya pada pasal 8 menyatakan bahwa pembayaran tunjangan kinerja bagi pegawai di lingkungan Polri yang tidak memenuhi hari dan jam kerja dikenakan pengurangan tunjangan kinerja.

Penilaian kinerja personel seharusnya berpengaruh kepada *tax home pay* atau besarnya indeks pembayaran tunjangan kinerja baik dalam bentuk gaji maupun tunjangan. Bagi yang berkinerja baik, akan berbeda dengan yang berkinerja cukup, sesuai dengan kategori penilaian. Hal ini juga disesuaikan dengan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan.

Namun dalam kenyataan di Ditlantas Polda Sulawesi Selatan, penilaian kinerja yang hanya berdasarkan bukti kehadiran dan laporan kegiatan yang menjadi acuan pembayaran. Selain itu, kelas jabatan juga mempengaruhi besarnya tunjangan kinerja yang diperoleh. Penilaian kinerja yang secara normatif seharusnya mempengaruhi besarnya indeks pembayaran tunjangan kinerja tersebut tidak sesuai dengan kenyataan.

Hasil wawancara dengan salah satu anggota berpangkat Brigadir pada Subbagrenmin Ditlantas Polda Sulawesi Selatan menyatakan sebagai berikut: "saya tidak tahu apa yang menjadi dasar pembayaran tunjangan kinerja, tapi yang saya tahu bahwa hanya dengan disiplin masuk kerja, kehadiran yang bagus, ada laporan kerja di lapangan, maka kita sudah memperoleh tunjangan kinerja. Besarannya sama saja semua sesama golongan".

Personel dengan ruang golongan jabatan yang sama mendapatkan tunjangan kinerja yang sama. Hal ini disebabkan karena sistem pembayaran tunjangan kinerja pada Ditlantas Polda Sulawesi Selatan didasarkan pada bukti kehadiran, tanda tangan bukti turun ke lapangan, dan kelas jabatan. Pengurangan tunjangan pun hanya didasarkan pada bukti hadir.

Hasil wawancara dengan Kaurmin Ditlantas Polda Sulsel menyatakan bahwa: "pembayaran tunjangan kinerja memang masih berdasarkan pada bukti kehadiran dan kelas jabatan. Bukti kehadiran dievaluasi melalui tanda tangan absen (manual) dan kedisiplinan kehadiran anggota untuk apel pagi. Selain itu laporan jenis kegiatan di lapangan yang harus dilaporkan. Namun, untuk kategori penilaian mempengaruhi indeks biaya pembayaran tunjangan, belum kami susun secara rinci".

Model pembayaran tunjangan kinerja yaitu tunjangan akan diberikan secara otomatis/transfer melalui Bank yang berkerjasama dengan Ditlantas Polda Sulawesi Selatan. Pembayaran tunjangan kinerja diberikan setiap bulan berjalan dan evaluasi kinerja dilakukan setiap semester I (bulan Januari sampai bulan Juni) dan semester II (bulan Juli sampai bulan Desember).

4. Indikator Pemberian Tunjangan Kinerja

a. Absensi

Salah satu unsur dalam pemberian tunjangan kinerja kepada anggota Polisi Republik Indonesia pada Ditlantas Polda Sulawesi Selatan adalah absensi daftar hadir yang ditanda tangani setiap pagi. Tunjangan kinerja berdasarkan kepada jabatan dan kelas jabatan. Absensi dilaksanakan setiap hari kerja dan akan direkap setiap akhir bulan sebagai alat kontrol kinerja anggota Polisi Republik Indonesia di jajaran Ditlantas Polda Sulawesi Selatan. Hasil penelitian penulis, mendapatkan bahwa beberapa oknum hanya ingin mengurangkan kewajibannya ke kantor.

b. Sistem Manajemen Kinerja

Sistem Manajemen Kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk seorang anggota Polisi Republik Indonesia mengidentifikasi dan mengukur kinerja anggota tersebut agar selaras dengan misi dan visi Kepolisian Negara Republik Indonesia. Sesuai Peraturan Kapolri Nomor 13 Tahun 2015 pasal 2 (dua) mengamanatkan bahwa pegawai di lingkungan Kepolisian Republik

Indonesia selain diberikan penghasilan sesuai peraturan perundang-undangan diberikan tunjangan kinerja setiap bulan. Tunjangan kinerja diberikan kepada anggota Polisi Republik Indonesia yang bekerja secara penuh dengan memperhitungkan kinerja anggota berdasarkan hasil penilaian kinerja. Dan salah satu indikator penerimaan tunjangan kinerja adalah penilaian melalui Sistem Manajemen Kinerja (SMK) ini tertuang dalam pasal 2 ayat (2) : penilaian kinerja bagi anggota Polisi Republik Indonesia menggunakan Sistem Manajemen Kinerja (SMK).

c. Capaian Kinerja

Capaian kinerja seorang anggota Polisi Republik Indonesia dapat dilihat dari hasil atau dengan kata lain kepuasan dari atasan atau pimpinan kinerja anggota tersebut dalam melaksanakan tugas yang diembankan kepadanya. Capaian kinerja merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu dari suatu organisasi. Disinilah capaian kinerja menjadi salah satu tolak ukur dalam pemberian tunjangan kinerja. Hal ini selaras dengan Keban (2004) kinerja merupakan terjemahan dari "performance" yang sering diartikan sebagai penampilan, ujuk rasa atau prestasi. Kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi secara berkesinambungan, sedangkan menurut Mahsun (2006) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program, kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.

Sejalan dengan indikator tersebut di atas, wawancara dengan Kaurtu Subbagrenmin Ditlantas Polda Sulawesi Selatan mengatakan bahwa: "dalam pemberian tunjangan kinerja sebaiknya meliputi ketiga indikator tersebut yaitu absensi, SMK dan capaian kinerja. Ini sangat ampuh dalam penilaian setiap anggota Polisi Republik Indonesia, tentunya tidak semua sama dalam penerimaan tunjangan kinerja".

Pendapat di atas tentu ada hal yang sangat diharapkan demi peningkatan kinerja setiap anggota Polisi Republik Indonesia. Disinilah dibutuhkan ketegasan pimpinan dalam penerapan sistem penerimaan tunjangan kinerja, apakah tepat sasaran yang berujung kepada adanya *reward and punishment*. Setiap kinerja anggota Polisi Republik Indonesia sangat perlu dihargai bagi yang bersungguh-sungguh dalam menghasilkan kinerja yang sangat maksimal yang tentunya dapat dipertanggungjawabkan.

5. Output dari sistem penilaian dan penerimaan tunjangan kinerja

a. Profesionalisme

Seorang anggota Polisi Republik Indonesia dalam tugas-tugas mereka dinilai oleh masyarakat sebagai petugas yang professional. Salah satu pendukung utama bagi terwujudnya profesionalisme yaitu anggota tersebut berpedoman kepada etika yang melandasi tugas-tugasnya yakni kejujuran, terpercaya dan mutu kerjanya terjamin. Profesionalisme bagi anggota Polisi Republik Indonesia sebuah syarat utama yang tidak bisa ditawar, karena tugas Kepolisian adalah tugas-tugas professional yang pada

intinya adalah melayani, melindungi, yaitu tugas-tugas yang berkenaan dengan kenyamanan dan ketentraman hidup serta berkenaan dengan keamanan dan keselamatan diri. Profesionalisme merupakan hasil kinerja yang ditunjukkan seseorang melalui tindakan-tindakannya dan sikap-sikapnya. Dimana dia tahu dan sadar akan apa yang dikerjakannya dan menghasilkan pekerjaan yang memuaskan. Menurut Oerip dan Uetomo, 2000 : 264-265, seseorang dikatakan profesional apabila pekerjaannya memiliki ciri standar teknis atau etika suatu profesi. Profesional artinya ahli di bidangnya. Seperti seorang anggota Polisi Lalu Lintas, yang terbiasa mengatur arus lalu lintas atau sedang dalam melaksanakan tugas pengawalan. Tentunya yang melaksanakan tugas tersebut adalah seorang anggota Polisi Lalu Lintas yang mahir mengendarai kendaraaan baik roda 2 (dua) maupun 4 (empat). Bagaimana dia mengatur kelancaran arus di jalan raya, yang bertujuan kenyamanan bagi pengguna jalan tersebut. Profesionalisme berlaku bagi semua anggota Polisi Republik Indonesia baik yang bertugas dibidang pembinaan, administrasi maupun tugas operasional yang berhubungan langsung dengan masyarakat. Tugas seorang anggota Polisi Republik Indonesia tidak hanya melayani kepada masyarakat, tetapi sesama anggota Polisi pun harus mampu menunjukkan kepertamaan profesionalismenya dalam pelaksanaan tugasnya.

Ini sejalan dengan hasil wawancara dengan Brigadir pada Subbagrenmin Dirlantas Polda Sulawesi Selatan : “untuk menwujudkan profesionalisme seorang anggota Polisi Republik Indonesia dibutuhkan pelatihan-pelatihan, pendidikan-pendidikan tentang tugas-tugas yang dilaksanakan di lapangan. Seperti pelatihan tentang tata cara pengaturan lalu lintas, cara mengidentifikasi surat-surat kendaraan yang dicurigai tidak semestinya alias palsu atau pelatihan tentang cara menginterogasi seorang yang diduga pelaku kejahatan”

Ini bisa diartikan bahwa profesionalisme menyangkut kecocokan antara kemampuan dan sumber daya manusia yang menghasilkan aparatur yang professional.

b. Reward and Punishment

Menurut Siagian (2000:257) mengatakan bahwa dalam mengembangkan sistem imbalan, para spesialis di bidang manajemen sumber daya manusia perlu melakukan empat hal yaitu: pertama melakukan analisis pekerjaan. Diperlukan menyusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standart pekerjaan yang terdapat dalam suatu perusahaan. Kedua melakukan penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal. Dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya urutan pekerjaan lain dalam perusahaan dan pemberian point untuk setiap pekerjaan.

Ketiga melakukan survei sistem imbalan yang berlaku guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal. Keempat menentukan harga setiap pekerjaan dihubungkan dengan harga pekerjaan sejenis ditempat lain. *Reward* sebagaimana yang disebutkan, Fransisca (dalam Haselman, 2011:4) memfokuskan definisi *reward* sebagai hadiah atau bonus yang diberikan karena prestasi seseorang. *Punishment* adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan

dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan, atau kesalahan (Purwanto, 2007:186). *Reward and Punishment* merupakan dua bentuk untuk memotivasi seseorang dalam menghasilkan suatu tugas atau pekerjaan. Atau memotivasi seseorang melakukan kebaikan dalam

meningkatkan prestasi kinerjanya. *Reward* adalah pemberian hadiah, penghargaan atau imbalan kepada seseorang yang telah melakukan peningkatan kinerjanya. Selain itu *reward* bertujuan agar seseorang menjadi giat dalam melaksanakan atau melakukan tugas-tugasnya yang tentunya dilakukan sesuai aturan atau norma-norma yang berlaku. Yang dilandasi dengan kejujuran, transparansi dan akuntabel. Jika *reward* adalah suatu bentuk yang positif, maka *punishment* adalah suatu bentuk yang negatif. Namun, apabila *punishment* diberikan secara tepat dan bijak dapat menjadi alat perangsang pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Namun pada kenyataannya masih saja ada pimpinan atau atasan yang tidak menghargai hasil kinerja anggotanya dalam pelaksanaan tugasnya.

Ini tergambar dari hasil wawancara penulis dengan Pamin Sie Sim Subditregident Dirlantas Polda Sulawesi Selatan terkait perlunya memberikan penghargaan/*reward* kepada anggota Polisi Republik Indonesia yang berprestasi menyatakan bahwa: “Penghargaan perlu bagi setiap personel. Akan tetapi sejauh ini, belum ada perhatian khusus terhadap personel yang dianggap berprestasi. Oleh karena itu, minat kerja seluruh personel menjadi berkurang dan tidak ada semangat untuk lebih giat meningkatkan kinerja”

Yang diharapkan seorang anggota Polisi Republik Indonesia terkait *reward* adalah tidak terkait hanya dengan imbalan, promosi jabatan, kenaikan pangkat, *reward* berupa ucapan terimakasih pun anggota sudah merasa sangat bahagia atau senang. Karena kadang seorang anggota Polisi Republik Indonesia sudah terparti dalam semangat hidupnya bahwa kerja atau tugas yang dilakukan semata karena pengabdian kepada masyarakat. Mereka menyadari bahwa merka dibayar oleh negara untuk melaksanakan dengan tulus ikhlas.

Terkait *punishment*, dari hasil penelitian penulis, tindakan *punishment* belum terlaksana secara adil di antara anggota Polisi Republik Indonesia. Bila anggota tersebut ada hubungan emosional dengan atasan atau pimpinannya, terkadang muncullah kebijakan-kebijakan yang menyurutkan semangat kinerja kepada anggota yang benar-benar telah bekerja secara maksimal atau loyalitas tanpa batas. Dalam hal penerimaan tunjangan kinerja, *punishment* dapat tertuang dalam tahap evaluasi kinerja. Tahap ini merupakan tahap yang dilakukan dengan tujuan untuk mengkaji kinerja anggota Polisi Republik Indonesia pada periode berjalan. Dari sini dapat dinilai kinerja anggota sama atau ada perbedaan dalam capaian kinerjanya.

c. Penerimaan Tunjangan Kinerja

Penghasilan seorang pegawai negeri terdiri dari gaji pokok dan tunjangan. Ini tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2010. Sedangkan tunjangan merupakan penghasilan yang diberikan, di samping gaji

pokok pegawai yang bersangkutan. Peraturan Pemerintah yang mengatur mengenai peraturan gaji PNS, mengatur penetapan gaji yang mengacu pada tiga sistem. Pertama, sistem skala tunggal, yaitu sistem penggajian yang memberikan gaji yang sama kepada pegawai yang berpangkat sama dengan tidak atau kurang memperhatikan sifat pekerjaan yang dilakukan dan beratnya tanggung jawab yang dipikul dalam melaksanakan pekerjaan itu.

Kedua, sistem skala ganda, yaitu sistem penggajian yang menentukan besarnya gaji yang tidak saja didasarkan pada pangkat, tetapi juga didasarkan pada sifat pekerjaan yang dilakukan, prestasi kerja yang dicapai dan beratnya tanggung jawab yang dipikul dalam melaksanakan pekerjaan itu. Ketiga, sistem skala gabungan, yaitu sistem perpaduan skala tunggal dan skala ganda, dalam sistem skala gabungan gaji pokok ditentukan sama bagi Pegawai Negeri yang berpangkat sama, di samping itu diberikan tunjangan kepada Pegawai Negeri yang memikul tanggung jawab yang lebih berat, prestasi yang tinggi atau melakukan pekerjaan tertentu yang sifatnya memerlukan pemusatan perhatian dan pengerahan tenaga secara terus-menerus.

Undang-Undang Kepegawaian mengisyaratkan perubahan sistem penggajian dengan meletakan landasan menuju sistem skala gabungan dengan menitikberatkan pada skala ganda. Hal ini membuktikan dari rumusan ketentuan pasal 7 tersebut bahwa beban pekerjaan dan tanggung jawab lebih diutamakan daripada sekedar pangkat.

Kebijakan tunjangan kinerja diberikan berdasarkan beban kerja dengan mempertimbangkan kelas jabatan dan memperhatikan kemampuan keuangan daerah.

Beban kerja PNS diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) No. 12 Tahun 2008 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah. Beban Kerja merupakan besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Teknik manajemen yang dilakukan adalah dengan analisis beban kerja untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja.

Analisis beban kerja bermanfaat untuk beberapa hal, yaitu: penataan/penyempurnaan struktur organisasi; penilaian prestasi kerja jabatan dan prestasi kerja unit; bahan penyempurnaan sistem dan prosedur kerja; sarana peningkatan kinerja kelembagaan; penyusunan standar beban kerja jabatan/kelembagaan, penyusunan daftar susunan pegawai atau bahan penetapan eselonisasi jabatan struktural; penyusunan rencana kebutuhan pegawai secara riil sesuai dengan beban kerja organisasi; program mutasi pegawai dari unit yang berlebihan ke unit yang kekurangan; program promosi pegawai; *reward and punishment* terhadap unit atau pejabat; bahan penyempurnaan program diklat; dan bahan penetapan kebijakan bagi pimpinan dalam rangka peningkatan pendayagunaan sumber daya manusia.

Analisis beban kerja dilaksanakan pada setiap jabatan yang ada dalam satuan kerja organisasi yang bertujuan untuk mengukur dan menghitung beban kerja setiap

jabatan/unit kerja dalam rangka efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas dan meningkatkan kapasitas organisasi yang profesional, transparan, proporsional dan rasional sebagaimana diatur dalam pasal 2 Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 12 Tahun 2008. Analisis beban kerja dilakukan terhadap beberapa aspek. Pertama, norma waktu (variabel tetap). Waktu yang dipergunakan untuk menghasilkan/menyelesaikan produk/hasil kerja adalah relatif tetap sehingga menjadi variabel tetap dalam pelaksanaan analisis beban kerja. Norma waktu perlu ditetapkan dalam Standar Norma Waktu Kerja dengan asumsi tidak ada perubahan yang menyebabkan norma waktu tersebut berubah. Perubahan norma waktu dapat terjadi karena: perubahan kebijakan; perubahan peralatan; perubahan kualitas sumber daya manusia; dan perubahan organisasi, sistem dan prosedur.

Kedua, volume kerja (variabel tidak tetap). Volume kerja diperoleh dari target pelaksanaan tugas untuk memperoleh hasil kerja/produk. Setiap volume kerja yang berbeda-beda antar unit/jabatan merupakan variabel tidak tetap dalam pelaksanaan analisis beban kerja. Ketiga, jam kerja efektif. Untuk dapat melakukan analisis beban kerja secara baik dan benar, terlebih dahulu perlu ditetapkan alat ukurnya, sehingga pelaksanaannya dapat dilakukan secara transparan. Keterbukaan/transparansi ini sebagai suatu syarat agar pelaksanaan analisis beban kerja dapat dilaksanakan secara obyektif, sehingga laporan hasil analisis beban kerja benar-benar akurat. Kriteria suatu alat ukur yaitu (a) valid, artinya alat ukur yang akan dipergunakan mengukur beban kerja sesuai dengan material yang akan diukur; (b) konsisten artinya dalam melakukan analisis beban kerja harus konsisten dari waktu ke waktu; dan (c) universal artinya alat ukur harus dapat dipergunakan untuk mengukur berbagai unit kerja maupun hasil kerja, sehingga tidak ada alat ukur yang lain atau khusus untuk suatu unit kerja atau hasil kerja.

Sesuai dengan kriteria alat ukur, maka dalam pelaksanaan analisis beban kerja yang dipergunakan sebagai alat ukur adalah jam kerja efektif yang harus diisi dengan tindak kerja untuk menghasilkan berbagai produk baik yang bersifat konkret (benda) atau abstrak (jasa). Dalam Keputusan Presiden Nomor 68 Tahun 1995 telah ditentukan jam kerja instansi pemerintah 37 jam 30 menit per minggu, baik untuk yang 5 (lima) hari kerja ataupun yang 6 (enam) hari kerja sesuai dengan yang ditetapkan Kepala Instansi masing-masing. Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2015 Tentang Tata Cara Pemberian Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai Di Lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia pasal 2 menyatakan bahwa Pegawai di lingkungan Polisi Republik Indonesia selain diberikan penghasilan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan diberikan Tunjangan Kinerja setiap bulan. Tunjangan Kinerja diberikan kepada Pegawai di lingkungan Polisi Republik Indonesia yang bekerja secara penuh dengan memperhitungkan kinerja pegawai berdasarkan hasil penilaian kinerja. Hasil penilaian kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (2), diatur sebagai berikut: a) penilaian kinerja bagi anggota Polisi Republik Indonesia menggunakan Sistem Manajemen Kinerja

(SMK); b) penilaian kinerja bagi PNS menggunakan Penilaian Prestasi Kerja (PPK); dan c) penilaian kinerja bagi pegawai lainnya dilakukan oleh Kasatker pengguna. 4) Penilaian kinerja sebagaimana dimaksud dalam pada ayat (3) harus memenuhi nilai minimal cukup. Selanjutnya pasal 3 menyatakan bahwa (1) Besaran indeks tunjangan kinerja diberikan berdasarkan kelas jabatan dengan memperhatikan pangkat/golongan, eselon/nivellering dan jabatan. (2) Kelas jabatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan paling tinggi 18 (delapan belas) dan paling rendah 1 (satu). (3) Eselon/nivellering jabatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) digunakan sebagai pedoman dalam pembinaan karier di lingkungan Polri.

Pembayaran tunjangan kinerja sesuai pasal 8; (1) Pembayaran tunjangan kinerja bagi pegawai di lingkungan Polisi Republik Indonesia yang tidak memenuhi hari dan jam kerja dikenakan pengurangan Tunjangan Kinerja.(2) Pengurangan Tunjangan Kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dinyatakan dalam persentase (%). Pasal 9 menyatakan bahwa; (1) Pengurangan Tunjangan Kinerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 ayat (2) dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut: a. tidak hadir tanpa keterangan dalam bekerja dikurangi 3 (tiga) % per hari dari Tunjangan Kinerja; b. terlambat datang atau pulang sebelum waktunya dikurangi dengan ketentuan: 1. terlambat 1 (satu) sampai dengan 2 (dua) jam dikurangi 0,5 (nol koma lima) % dari Tunjangan Kinerja; 2. terlambat lebih dari 2 (dua) jam dikurangi 0,75 (nol koma tujuh lima) % dari tunjangan kinerja. c. sakit lebih dari 3 (tiga) hari yang dibuktikan dengan surat keterangan dokter, dikurangi 0,5 (nol koma lima) % per hari; cuti karena alasan penting dan izin tertulis dari atasan lebih dari 3 (tiga) hari yang diakumulasi dalam 1 (satu) bulan, dikurangi 1 (satu) % per hari; dan e. cuti haji, umroh, dan ibadah keagamaan lainnya, dikurangi 0,5 (nol koma lima) % per hari. (2) Keterlambatan datang dan pulang sebelum waktunya sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b diakumulasi dalam satu hari.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian yang dilakukan pada Ditlantas Polda Sulawesi Selatan diperoleh beberapa hal yaitu sebagai berikut: sistem penilaian kinerja di Ditlantas Polda Sulawesi Selatan belum menerapkan Sistem Manajemen Kinerja, sistem pembayaran tunjangan kinerja di Ditlantas Polda Sulawesi Selatan hanya didasarkan pada bukti kehadiran, laporan jenis kegiatan, kedisiplinan

dan kelas jabatan personel dan. penilaian kinerja pada suatu instansi sebaiknya memberikan dampak positif terhadap instansi. Proses penilaian kinerja yang objektif, terukur, transparan, akuntabel serta berorientasi pada mutu sangat penting diaktualisasikan demi peningkatan kualitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Awaliah Nayla, dkk. 2013. Kebijakan Remunerasi Pegawai Negeri Sipil(Analisis Materi Muatan Penentuan Nilai dan Kelas Jabatan dalam Pemberian Remunerasi. Jurnal Dinamika Hukum Vol. 13 No. 2 Mei 2013
- Dharma, Surya, 2010, *Manajemen Kinerja: Falsafah, Teori dan Penerapannya*, Yogjakarta: Pustaka Pelajar.
- Haselman, Raja Ali.Hasniati.2011. Analisis Reward dan Punishment Pada Kantor Perum Damri Makassar.(Studi Kasus Kantor Perum Damri Makassar).Jurnal ekonomi.
- Munte, Mei Hotma Mariati. 2017. *Effect of Remuneration to Performance Of Police Polsekta Tanah Jawa*. https://mpra.ub.uni-muenchen.de/77506/1/MPRA_paper_77506.pdf
- Peraturan kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2015 Tentang Tata cara pemberian tunjangan kinerja bagi pegawai di lingkungan kepolisian negara Republik Indonesia.
- Peraturan Kapolri Nomor 23 tahun 2010 tanggal 30 september 2010 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja pada Tingkat Kepolisian Resort dan Kepolisian Sektor.
- Peraturan Kapolri Nomor 16 tahun 2011 tentang Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Pada Polri dengan Sistem Manajemen Kinerja.
- Republik Indonesia, Undang-Undang No 2 tahun 2002 tanggal 8 Januari 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia.
- Riyadi. "Reformasi Birokrasi Dalam Perspektif Perilaku Administrasi". Jurnal Ilmu Administrasi, Vol 1 Maret 2008. Bandung: STIA LAN;
- Siagian, Sondang. P. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia.Ed. 1. Cet.1. Jakarta:Bumi Aksara. 2000. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Yogyakarta: PT Rineka Cipta.