

ANALISIS PELAKSANAAN RETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA STAF SUMBER DAYA MANUSIA KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA

Disusun Oleh:

Nama : APRIANI KARTIKASARI
NPM : 2244021053
Jurusan : ADMINISTRASI PUBLIK
Program Studi : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Magister
Terapan Administrasi Publik (M.Tr.Ap)



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2024**

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama	: Apriani Kartikasari
NPM	: 2244021053
Jurusan	: Administrasi Publik
Program Studi	: Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi	: Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis (Bahasa Indonesia)	: Analisis Pelaksanaan Retensi Pegawai Negeri Sipil pada Staf Sumber Daya Manusia Kepolisian Negara Republik Indonesia
Judul Tesis (Bahasa Inggris)	: <i>Analysis of the Implementation of Civil Servant Retention at the Human Resources Staff of The Indonesian National Police</i>

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pembimbing Tesis

Pembimbing I



Dr. Ridwan Rajab, M.Si.

Pembimbing II



Dr. R.N. Afsdy Saksono, M.Sc.

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Apriani Kartikasari
NPM : 2244021053
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis : Analisis Pelaksanaan Retensi Pegawai Negeri Sipil pada Staf
Sumber Daya Manusia Kepolisian Negara Republik Indonesia

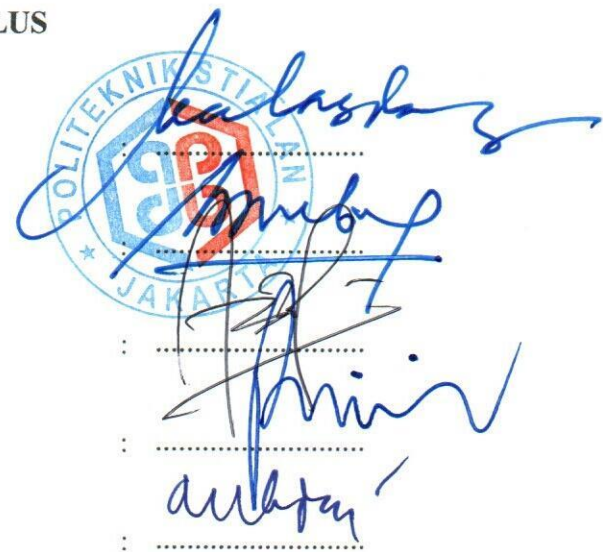
Telah mempertahankan tesis di hadapan penguji tesis Program Magister Terapan
Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta,
Lembaga Administrasi Negara, pada:

Hari : Rabu
Tanggal : 13 November 2024
Pukul : 13.00 - 14.30 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

PENGUJI TESIS:

Ketua Sidang : Dr. Mala Sondang Silitonga, MA.
Sekretaris : Dr. Bambang Giyanto, M.Pd.
Anggota : Dr. Asropi, S.IP., M.Si.
Pembimbing 1 : Dr. Ridwan Rajab, M.Si.
Pembimbing 2 : Dr. R.N. Afsdy Saksono, M.Sc.



The block contains the official stamp of Politeknik STIA LAN Jakarta, which is a circular emblem with the institution's name and logo. Overlaid on the stamp are five handwritten signatures in blue ink, corresponding to the examiners listed in the adjacent table.

LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Apriani Kartikasari
NPM : 2244021053
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tesis yang telah saya buat ini dengan judul “Analisis Pelaksanaan Retensi Pegawai Negeri Sipil pada Staf Sumber Daya Manusia Kepolisian Negara Republik Indonesia” merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan Tesis ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta, November 2024



Apriani Kartikasari

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil alamin, Segala puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik serta nikmat yang sangat luas dan tak terhingga termasuk salah satunya yaitu peneliti diberikan kesempatan untuk menyelesaikan tesis ini dengan judul "Analisis Pelaksanaan Retensi Pegawai Negeri Sipil pada Staf Sumber Daya Manusia Kepolisian Negara Republik Indonesia". Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.A.P.) pada jurusan Administrasi Publik, Program Studi Administrasi Pembangunan Negara, Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur Politeknik STIA LAN Jakarta. Penulisan tesis ini sebagai wujud kontribusi dari peneliti terhadap Polri sebagai Institusi tempat peneliti mengabdikan. Peneliti menyadari, bahwa tanpa bantuan, dukungan, dorongan dan bimbingan yang dengan tulus ikhlas dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai dengan pada proses penyusunan tesis ini, sangat sulit bagi peneliti untuk dapat menyelesaikan penelitian ini. Oleh karena itu, peneliti ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Ridwan Rajab, M.Si. dan Bapak Dr. Rochmad Nur Afsdy Saksono, M.Sc. selaku dosen pengajar dan dosen pembimbing peneliti yang telah meluangkan waktu, memberikan tenaga dan pikiran untuk membimbing dan mengarahkan serta memotivasi peneliti dalam penyusunan tesis ini;
2. Dosen Pembahas dan Penguji mulai dari seminar proposal tesis, seminar hasil penelitian tesis dan sidang tugas akhir, yakni: Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, M.A., Ibu Dr. Mala Sondang Silitonga, M.A., Bapak Dr. Bambang Giyanto, M.Pd. dan Bapak Dr. Asropi, S.IP., M.Si. yang telah banyak memberikan saran, pendapat dan pemikirannya dalam penyusunan tesis ini;
3. Dosen Program Magister Administrasi Pembangunan Negara, Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat selama perkuliahan;
4. Pimpinan Polri yang telah memberikan beasiswa kepada peneliti, sehingga peneliti bisa meraih pendidikan pascasarjana pada Politeknik STIA LAN Jakarta;
5. Kabagrenmin SSDM Polri Kombes Pol Fajar Budiyo, S.I.K. yang telah memberikan dukungan dan arahan dalam penyusunan tesis ini di tengah kesibukannya dalam menjalankan tugas;
6. Seluruh informan yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu yang telah membantu peneliti dalam penyusunan tesis ini;
7. Kedua orang tua saya terkasih Bapak Suranto dan Ibu Suratih yang senantiasa mendoakan, memberikan dukungan dan perhatian yang tidak ternilai kepada peneliti;
8. Suami tercinta, Surya Cipta Takana yang selalu memberikan dukungan, perhatian dan mendoakan peneliti serta anak – anak saya tersayang Akhtar Toshiaki Takana dan Athalla Satoshi Takana yang selalu menjadi penyemangat selama proses perkuliahan sampai dengan penyusunan tesis ini sehingga dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik;
9. Rekan-rekan magister MSDA angkatan 2022 yang selalu membantu memberikan semangat dan dukungan untuk saya, baik saat perkuliahan maupun dalam proses penyusunan Tesis ini;

10. Senior dan rekan-rekan Subbagren SSDM Polri, keluarga, rekan – rekan dan sahabat serta seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan namanya satu per satu yang secara langsung maupun tidak langsung telah memberikan semangat dan dukungan moril sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik, terima kasih atas kehadiran kalian dalam setiap langkah penulisan tesis ini.

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan untuk itu ijinakan saya selaku peneliti memohon maaf atas kekurangan yang ada. Akhir kata, peneliti berharap semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat dan semoga Allah SWT membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu peneliti dan senantiasa memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua. Terima kasih.

Jakarta, November 2024
Peneliti

Apriani Kartikasari

ABSTRAK

Analisis Pelaksanaan Retensi Pegawai Negeri Sipil Pada Staf Sumber Daya Manusia Kepolisian Negara Republik Indonesia

Apriani Kartikasari, Ridwan Rajab, R.N. Afsdy Saksono.

apriani.2244021053@stialan.ac.id

Politeknik STIA LAN Jakarta

Penelitian ini bertujuan untuk menggali faktor-faktor belum optimalnya pelaksanaan retensi pegawai bagi PNS pada staf Sumber Daya Manusia Polri, serta untuk merumuskan strategi pelaksanaan retensi pegawai, bukan hanya tentang mempertahankan karyawan secara fisik tetapi juga mencakup upaya untuk memelihara motivasi pegawai sehingga mereka tetap loyal terhadap organisasi dan berkontribusi secara optimal. Melalui pendekatan kualitatif dan metode studi kasus, ditemukan bahwa secara umum, faktor budaya organisasi pada Staf Sumber Daya Manusia Polri cukup efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan fasilitas kerja serta jaminan kesehatan yang memadai juga turut mendukung pelaksanaan retensi pegawai. Namun, disisi lain pelaksanaan retensi PNS pada staf Sumber Daya Manusia Polri belum optimal disebabkan oleh faktor keterbatasan pengembangan karir karena ruang jabatan yang terbatas, ketidakjelasan jalur karir, kurangnya variasi pekerjaan, dan kurangnya rekognisi atas pendidikan dan pelatihan serta faktor komitmen organisasi yang menurun karena terbatasnya peluang karir dan rancangan tugas yang kurang bervariasi. Faktor-faktor tersebut mengurangi komitmen afektif dan normatif sehingga mempengaruhi motivasi dan loyalitas PNS terhadap organisasi. Agar retensi pegawai dapat dilaksanakan dengan optimal, direkomendasikan strategi yang mencakup, Pengembangan karir yang terstruktur dan berkelanjutan dengan perluasan peluang promosi dan ruang jabatan khusus untuk PNS, Pengembangan jalur karir yang terstruktur, Rotasi dan pengayaan tugas, Rekognisi atas pendidikan dan pelatihan, perluasan jenjang karir dan kesempatan untuk jangka panjang, serta peningkatan komitmen organisasi dengan memastikan setiap investasi dalam bentuk pelatihan dan kesejahteraan diimbangi dengan peluang karir yang jelas, adil, dan transparan. Strategi ini diharapkan mampu mempertahankan PNS tidak hanya secara fisik tetapi juga memelihara motivasi dan loyalitas mereka untuk mencapai tujuan organisasi dan dapat berkontribusi secara optimal.

Kata kunci: Retensi PNS, Pengembangan Karir, Komitmen Organisasi.

ABSTRACT

Analysis of the Implementation of Civil Servant Retention At the Human Resources Staff of the Indonesian National Police

Apriani Kartikasari, Ridwan Rajab, R.N. Afsdy Saksono.

apriani.2244021053@stialan.ac.id

Politeknik STIA LAN Jakarta

This study aims to explore the factors that cause the less than optimal implementation of employee retention for civil servants in the Indonesian National Police Human Resources staff, as well as to formulate strategies for implementing employee retention, not only about retaining employees physically but also including efforts to maintain employee motivation so that they remain loyal to the organization and contribute optimally. Through a qualitative approach and case study method, it was found that in general, organizational culture factors in the Indonesian National Police Human Resources Staff are quite effective in creating a conducive work environment and adequate work facilities and health insurance also support the implementation of employee retention. However, on the other hand, the implementation of civil servant retention in the Indonesian National Police Human Resources staff has not been optimal due to factors of limited career development due to limited job space, unclear career paths, lack of job variation, and lack of recognition of education and training as well as factors of decreasing organizational commitment due to limited career opportunities and less varied task designs. These factors reduce affective and normative commitment, thereby affecting the motivation and loyalty of civil servants to the organization. In order for employee retention to be implemented optimally, a strategy is recommended that includes, Structured and sustainable career development with expansion of promotion opportunities and special job spaces for civil servants, Development of structured career paths, Rotation and enrichment of tasks, Recognition of education and training, expansion of career levels and opportunities for the long term, and increasing organizational commitment by ensuring that every investment in the form of training and welfare is balanced with clear, fair, and transparent career opportunities. This strategy is expected to be able to retain civil servants not only physically but also maintain their motivation and loyalty to achieve organizational goals and be able to contribute optimally.

Keywords: Civil Servant Retention, Career Development. Organizational Commitment

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK.....	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	16
C. Rumusan Permasalahan.....	16
D. Tujuan Penelitian.....	16
E. Manfaat Penelitian.....	16
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	18
A. Penelitian Terdahulu.....	18
B. Tinjauan Kebijakan.....	25
C. Tinjauan Teoritis.....	29
D. Operasionalisasi Konsep.....	52
E. Kerangka Berpikir.....	53
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	55
A. Metode Penelitian.....	55
B. Teknik Pengumpulan Data.....	55
C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	58
D. Instrumen Penelitian.....	59
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	61
A. Gambaran Umum.....	61
B. Penyajian Data dan Pembahasan Pelaksanaan Retensi Pegawai.....	68
1. Analisis faktor yang berperan dalam pelaksanaan retensi pegawai.....	68
a. Budaya organisasi.....	69
b. Pengembangan karir.....	76
c. Komitmen organisasi.....	95

2. Hasil analisis faktor pelaksanaan retensi pegawai.....	99
3. Strategi pelaksanaan retensi pegawai.....	103
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	106
A. Kesimpulan.....	106
B. Saran.....	107
DAFTAR PUSTAKA.....	109
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perbandingan Indeks Tunjangan Kinerja.....	4
Tabel 1.2 Kuota Dikbangspes Tahun 2021 s.d. 2023.....	5
Tabel 1.3 Data PNS SSDM Polri Bulan April 2024.....	6
Tabel 1.4 Peta Jabatan Tingkat Mabes Polri Satker SSDM Polri.....	7
Tabel 1.5 Data Jabatan Struktural Eselon III yang diisi oleh PNS pada SSDM Polri bulan Agustus 2023.....	9
Tabel 1.6 Rekap Jumlah PNS yang keluar dari Instansi Polri Tahun 2019 s.d. 2022.....	10
Tabel 1.7 Data PNS yang keluar dari Satker SSDM Polri Tahun 2020 s.d. 2023.....	12
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	21
Tabel 2.2 Faktor yang mempengaruhi pelaksanaan retensi pegawai.....	42
Tabel 3.1 Data Informan Penelitian.....	57
Tabel 4.1 Hubungan Keterkaitan antara Tujuan dan Sasaran Strategis SSDM Polri.....	66
Tabel 4.2 Komposisi Jumlah Personel pada Satker SSDM Polri.....	67
Tabel 4.3 Komposisi Sebaran Personel Berdasarkan Unit Kerja pada Satker SSDM Polri.....	67
Tabel 4.4 Daftar Susunan Personel (DSP) pada Satker SSDM Polri.....	77
Tabel 4.5 Data Pemetaan Pangkat dan Jabatan PNS SSDM Polri.....	80
Tabel 4.6 Komposisi Pengisian Jabatan Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Kualifikasi Pendidikan.....	87
Tabel 4.7 Komposisi PNS SSDM Polri berdasarkan Kualifikasi Sisa Masa Kerja Sebelum Pensiun.....	92
Tabel 4.8 Komposisi PNS SSDM Polri berdasarkan Kualifikasi Pendidikan Umum, Diklat Manajerial dan Sisa Masa Kerja Sebelum Pensiun.....	93

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik Persentase Kuota Dikbangspes Tahun 2021 s.d. 2023.....	5
Gambar 2.1 Driver of Retention.....	33
Gambar 2.2 Hierarki Kebutuhan Maslow.....	37
Gambar 2.3 Proses Sosialisasi Budaya.....	44
Gambar 2.4 Kerangka Berpikir.....	54
Gambar 4.1 Struktur Organisasi SSDM Polri.....	62
Gambar 4.2 Komposisi PNS SSDM Polri berdasarkan Kualifikasi Sisa Masa Kerja Sebelum Pensiun.....	92

LAMPIRAN

1. Daftar Singkatan
2. Glosarium
3. Instrumen Penelitian
4. Surat Permohonan Ijin Penelitian
5. Surat Keterangan Telah Menyelesaikan Penelitian
6. Daftar Riwayat Hidup
7. Letter of Acceptance International Journal Economics Development Research (IJEDR)

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam setiap organisasi, sumber daya manusia (SDM) memegang peranan penting mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, bahkan dapat dikatakan SDM merupakan kunci keberhasilan seluruh organisasi. Paradigma tentang *Human Resources* mulai berkembang ke arah pengertian bahwa SDM harus memiliki peran yang lebih luas di dalam pengelolaan perusahaan dan adanya definisi baru tentang *Human Resources* menjadi *Human Capital* merupakan konsep baru, manusia tidak lagi sebagai faktor produksi tetapi telah beranjak ke pemahaman bahwa manusia merupakan modal Perusahaan Ali Yusuf et al., (2020). Oleh karenanya organisasi wajib untuk mampu memperlakukan pegawainya sebaik mungkin.

Retensi pegawai merupakan usaha atau cara untuk memberi perlakuan pegawai yang potensial dan membuat mereka tetap setia kepada perusahaan Sumarni, (2011). Tingkat retensi pegawai yang rendah menyebabkan tingkat *turnover* yang tinggi, yang mempengaruhi kuantitas produk, kualitas standar produksi, dan mengurangi keuntungan. Ketika seorang pegawai meninggalkan perusahaan, perusahaan kehilangan kemampuan dan pengalaman. Dari sudut pandang pekerja, niat *turnover* yang besar mempengaruhi rasa percaya diri, loyalitas pegawai, dan stabilitas pekerjaan. Selain itu, biaya untuk menggantikan pegawai yang keluar tentunya tidak sedikit. Hal ini terkait dengan biaya mencari pegawai baru termasuk seleksi, dan pelatihan. Retensi Pegawai yang baik dapat ditandai dengan komitmen organisasi atau loyalitas pegawai terhadap perusahaan yang menunjang performa perusahaan tersebut.

Dalam konteks organisasi birokrasi, kajian terkait manajemen sumber daya aparatur merujuk pada Grand Design Pembangunan ASN 2020-2024. Untuk mewujudkan Grand Design Pembangunan ASN 2020-2024 perlu di dukung oleh seluruh Kementerian atau lembaga, salah satunya yaitu Instansi Polri dengan menyesuaikan tugas pokok dan fungsinya. Polri sebagai organisasi Publik yang mengutamakan pelayanan kepada masyarakat dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada ketersediaan dan kualitas SDMnya. Sehingga pembenahan SDM Polri harus dilakukan secara berkelanjutan terhadap seluruh sub sistem dari siklus

pembinaan SDM agar mampu menyediakan SDM Polri yang berkualitas untuk memenuhi kebutuhan seluruh Satuan kerja Polri. Peningkatan kompetensi pegawai dilakukan untuk menghasilkan pegawai yang terbaik serta sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk terus tumbuh dan berkembang. Pentingnya peningkatan kompetensi dan kesejahteraan sejalan dengan Program Prioritas Pimpinan Polri yaitu Transformasi Menuju Polri yang PRESISI (*Prediktif, Responsibilitas, Transparansi Berkeadilan*) yang dilaksanakan pada 4 (empat) bidang, yaitu transformasi organisasi, transformasi operasional, transformasi pelayanan publik, dan transformasi pengawasan. Keempat transformasi tersebut melahirkan serangkaian Program Prioritas. Transformasi Organisasi yang diuraikan ke dalam 4 (empat) program, yaitu Penataan Kelembagaan, Perubahan Sistem dan Metode Organisasi, Menjadikan SDM Polri yang Unggul di era *Police 4.0* dan Perubahan Teknologi Kepolisian Modern.

Dalam Undang – Undang Negara Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia dijelaskan bahwasannya Pegawai Negeri pada Kepolisian Negara Republik Indonesia terdiri dari Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil. Dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya anggota Polri dan PNS Polri saling bersinergi dan berperan aktif dalam mendukung dan memajukan Polri serta mewujudkan visi dan misi Polri. Dengan adanya dua tipe pegawai dalam satu Instansi tentunya menjadikan Instansi Polri sebagai organisasi yang unik. Mengelola SDM Polri merupakan tanggung jawab dari Satker SSDM Polri. Dalam pengelolaan manajemen SDM-nya masing – masing tipe pegawai membutuhkan penanganan yang berbeda, mulai dari proses rekrutmen, pola Pendidikan pengembangan, pola pembinaan karir dan administrasi kepegawaian. Dalam pengelolaan manajemen SDM anggota Polri, prosesnya di atur dan dilaksanakan oleh Instansi Polri sendiri. Sedangkan untuk PNS Polri, menginduk dan mempedomani semua peraturan yang dikeluarkan oleh BKN sebagai Pembina PNS tingkat nasional. Namun sebagai bagian dari organisasi Polri, pengelolaan manajemen SDM PNS Polri juga berkewajiban mengikuti segala aturan kepegawaian yang dikeluarkan Instansi Polri. Dalam pelaksanaan tugas, fungsi dan jabatannya anggota Polri dapat menempati semua jenis jabatan yang di isi oleh PNS Polri. Namun tidak sebaliknya, PNS Polri hanya dapat mengisi jabatan yang bertugas mengerjakan

aktifitas administrasi dan tugas – tugas yang memerlukan keahlian khusus guna mendukung kegiatan Polri.

Polri telah membuat kebijakan dan melakukan berbagai upaya dalam pelaksanaan retensi PNS Polri diantaranya dengan pemberian *reward* berupa gaji dan tunjangan serta promosi jabatan. Memberikan kesempatan mengikuti program pendidikan, antara lain program pendidikan umum (Dikbangum), program pendidikan spesialisasi (Dikbangspes), program pelatihan dan program pendidikan akademis beasiswa yang bekerjasama dengan pihak ke dua yang di biayai oleh DIPA Polri. Kemudian penyelenggaraan pemenuhan hak – hak PNS Polri yang meliputi pembinaan rohani, jasmani, latihan keterampilan calon pensiunan PNS Polri, pelayanan psikologi, pemberian tanda jasa, pelayanan ijin ibadah dan cuti, kenaikan gaji berkala, kenaikan pangkat, Jaldis mutasi dan pelayanan kesehatan.

Salah satu langkah untuk memotivasi personel Polri baik anggota Polri maupun PNS Polri guna mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya dengan menerapkan sistem imbalan atau *reward*. Seperti yang diungkapkan oleh Armstrong, (2007) *“Rewards provide recognition to people for their achievements and contribution. If rewards are worth having and attainable and people know how they can attain them, they can act as motivators”* ini menjelaskan bahwa hadiah atau imbalan merupakan pengakuan pada orang-orang yang telah berprestasi dan berkontribusi. Jika *reward* menjadi suatu hal yang layak untuk dicapai dan orang mengetahui bagaimana cara mendapatkannya, maka *reward* ini dapat bertindak sebagai motivator.

Sejauh ini kebijakan tentang pemberian tunjangan kinerja telah diterapkan di Kementerian/Lembaga di Indonesia. Namun, ditinjau dari indeks tunjangan kinerja yang diberikan antar lembaga pemerintah di Indonesia ada perbedaan yang sangat signifikan yang kemudian membentuk cluster Kementrian yang beredar di masyarakat berdasarkan besaran indeks tunjangan kinerja yang diterima pegawai. Dari Kementerian yang memiliki indeks tunjangan kinerja paling besar seperti Kementerian Keuangan disebut “Kemen Sultan”, ada Kemen Biasa yang memiliki indeks tunjangan kinerja menengah dan Kemen Jelata yang memiliki indeks tunjangan kinerja paling rendah. Perbedaan indeks ini memicu ketimpangan sosial dan ekonomi antar pegawai negeri di masyarakat. Berikut contoh perbedaan indeks pemberian tunjangan kinerja

pada Kementerian/lembaga yang memiliki karakteristik tugas fungsi sama-sama bergerak di bidang hukum:

Tabel 1.1.

**PERBANDINGAN BESARAN INDEKS TUNJANGAN KINERJA
INSTANSI POLRI, KEJAKSAAN RI DAN
KEMENTERIAN HUKUM & HAK ASASI MANUSIA**

NO	KELAS JABATAN	BESARAN INDEKS		
		POLRI (PERPRES NO 103 TAHUN 2018)	KEJAKSAAN RI (PERPRES 29 TH 2020)	KEMENTERIAN HUKUM & HAM (PERPRES NO 130 TAHUN 2017)
1	2	3	4	5
1.	17	29.085.000	33.240.000	33.240.000
2.	16	20.695.000	27.577.500	27.577.500
3.	15	14.721.000	19.280.000	19.280.000
4.	14	11.670.000	17.064.000	17.064.000
5.	13	8.562.000	10.936.000	10.936.000
6.	12	7.271.000	9.896.000	9.896.000
7.	11	5.183.000	8.757.600	8.757.600
8.	10	4.551.000	5.979.000	5.979.200
9.	9	3.781.000	5.079.200	5.079.200
10.	8	3.319.000	4.595.150	4.595.150
11.	7	2.928.000	3.915.950	3.915.950
12.	6	2.702.000	3.510.400	3.510.400
13.	5	2.493.000	3.134.250	3.134.250
14.	4	2.350.000	2.985.000	2.985.000
15.	3	2.216.000	2.898.000	2.898.000
16.	2	2.089.000	2.708.250	2.708.250
17.	1	1.968.000	2.531.250	2.531.250

Sumber: Peraturan Presiden

Perbandingan indeks tunjangan kinerja antara Instansi Polri, Kejaksaan RI dan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia jika dilihat dari aspek keadilan eksternal nampak ada kesenjangan yang cukup signifikan yang ditandai dengan berbedanya indeks tunjangan yang diterima oleh masing - masing instansi. Walaupun ketiga Kementerian/lembaga ini memiliki karakteristik fungsi tugas yang sama yaitu terkait dengan penegakan hukum, namun memiliki indeks tunjangan kinerja yang berbeda, hal ini dapat memicu timbulnya kecemburuan antar sesama PNS di Lembaga &

kementerian yang berbeda. Kemudian apabila di lihat dari aspek keadilan internal Instansi Polri juga belum sesuai dengan harapan karena tunjangan yang diberikan kepada personel baru berdasarkan kelas jabatan, belum mempertimbangkan kualifikasi yang dimiliki personel dan resiko jabatan yang ditempati. Sehingga hal ini juga akan memicu adanya kesenjangan antar personel/pegawai di Instansi Polri. Adanya kesenjangan apabila di lihat dari persepsi keadilan yang memicu kecemburuan antar PNS, pegawai merasa tidak puas atas *reward* yang di berikan karena tidak sesuai antara harapan tunjangan yang diterima dengan kinerja yang telah diberikan untuk organisasi. Hal ini bisa menyebabkan turunnya kinerja pegawai dan turnover ke Instansi atau lembaga lain yang memiliki tunjangan kinerja lebih besar. Disamping pemberian *reward* tunjangan kinerja, Polri juga telah memberikan kesempatan untuk mengikuti program pendidikan pengembangan spesialisasi guna meningkatkan kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Baik pada fungsi operasional maupun fungsi pembinaan. Berikut data kuota pendidikan pengembangan spesialisasi dari tahun 2021 sampai dengan 2023:

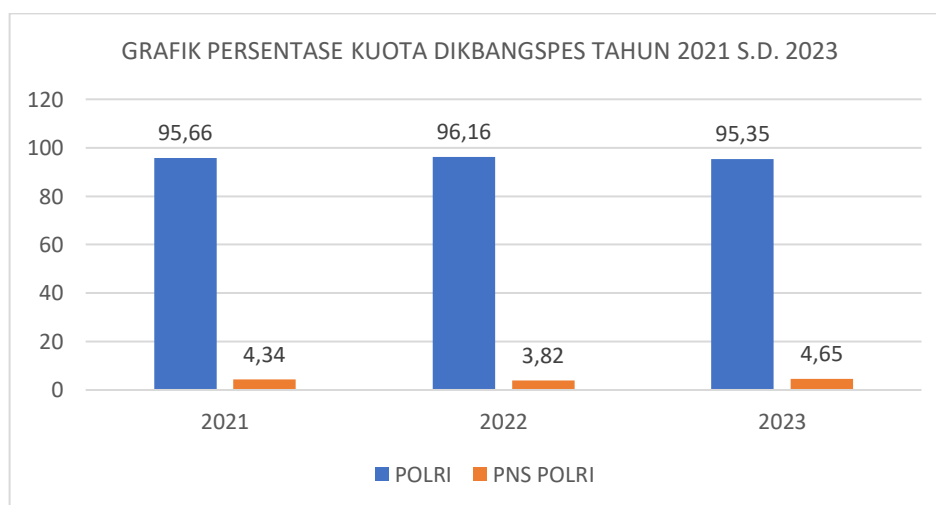
Tabel 1.2

KUOTA DIKBANGSPES TAHUN 2021 S.D. 2023

TAHUN	KUOTA DIKBANGSPES	KUOTA POLRI	PERSENTASE KUOTA POLRI	KUOTA PNS	PERSENTASE KUOTA PNS
2021	5.418	5.183	95,66 %	235	4,33 %
2022	8.976	6.634	96,18 %	342	3,81 %
2023	9.843	9.385	95,35 %	457	4,64 %

Sumber data: Baglekdik Rodalpers SSDM Polri diolah peneliti, Januari 2024

Gambar 1.1



Sumber data: Baglekdik Rodalpers SSDM Polri diolah peneliti, Januari 2024

Pada Tabel 1.2. di ketahui bahwa dari tahun 2021 sampai dengan 2023 kuota yang diberikan kepada PNS Polri untuk mengikuti pendidikan pengembangan spesialisasi masih relatif sedikit yaitu kurang dari 5 %. PNS Polri hanya bisa mengikuti pendidikan pengembangan spesialisasi fungsi pembinaan seperti Dikbangspes Fungrengar, Manajemen Logistik, Administrasi Umum, Manajemen SDM, Bahasa, Keuangan, Bendahara Pengeluaran, Konselor Psikologi, Humas, Fotografi Forensik, Labfor dan Identifikasi yang bersifat Administratif. Namun dalam pelaksanaannya tidak semua fungsi Dikbangspes pembinaan dapat di ikuti oleh PNS Polri, seperti Dikbangspes Bahasa Perancis, Mandarin, Jepang, Arab dan Korea hanya bisa diikuti oleh Anggota Polri. Sementara PNS Polri hanya bisa mengikuti Dikbangspes Bahasa Inggris.

Selain pemberian kesempatan untuk mengikuti program pendidikan pengembangan spesialisasi guna meningkatkan kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya Polri juga telah memberikan peluang karir personilnya sesuai formasi yang tersedia berdasarkan Peraturan Kapolri nomor 6 tahun 2017 tentang susunan organisasi dan tata kerja satuan organisasi pada tingkat Markas Besar Kepolisian Negara Republik Indonesia. Kondisi riil Data PNS SSDM Polri berdasarkan pangkat dan kualifikasi pendidikan manajerial disandingkan dengan formasi jabatan yang tersedia saat ini sebagai berikut:

Tabel 1.3

DATA PNS SSDM POLRI BULAN APRIL 2024

NO	PANGKAT/ GOLONGAN	JML	DIKBANGUM MANAJERIAL				JML	DSP III / IV	RIIL	KET
			PKN I	PKN II	PKA	PKP				
1	IV D	1						Eselon III 26	38	lebih 12
2	IV C									
3	IV B	10		4	6		10			
4	IV A	27		4	19	3	26			
5	III D	29			8	7	15	Eselon IV 30	84	lebih 54
6	III C	24				4	4			
7	III B	17								
8	III A	14								
9	II D	10						60	27	kurang 33
10	II C	16								
11	II B	1								
12	II A									
	JUMLAH	149					55	116	149	lebih 33

Sumber data: Bagrenmin SSDM Polri diolah peneliti, April 2024

Dari data Tabel 1.3 dapat diketahui bahwa formasi yang tersedia untuk PNS SSDM Polri sesuai dengan Peraturan Kapolri Nomor 6 tahun 2017 tersebut sebanyak 116 formasi. Dengan klasifikasi Jabatan untuk golongan IV tersedia 26 formasi namun personel yang ada sebanyak 38 orang sehingga terdapat kelebihan personel 12 orang dan yang sudah memiliki kualifikasi baik pendidikan maupun kepangkatan untuk eselon III sebanyak 33 orang. Kemudian untuk golongan III juga hanya terakomodir sebanyak 30 orang yang mendapat peluang jabatan. Hal ini mengindikasikan adanya masalah dalam retensi pegawai melalui pengembangan karir pegawai. Terbatasnya peluang karir tersebut dapat memicu pegawai mencari peluang di tempat lain untuk mengembangkan karirnya.

Merujuk dari Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang saat ini telah diperbaharui dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 17 tahun 2020 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Polri telah mengeluarkan Peraturan Kapolri Nomor 16 tahun 2017 tentang Pola Karir Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia sebagai salah satu upaya dalam retensi PNS Polri. Dalam Perkap nomor 16 tahun 2017 pasal 8 Pegawai Negeri Sipil pada Polri dapat diberikan jabatan baik itu struktural maupun fungsional yang sifatnya administrasi pada fungsi pembinaan yang telah diakomodir dari eselon terendah IVB di tingkat Mabes maupun Daerah, sampai dengan eselon IIB3 pada tingkat Mabes.

Tabel 1.4

PETA JABATAN TINGKAT MABES POLRI SATKER SSDM POLRI

NO	JABATAN	JENJANG	JABATAN STRUKTURAL SSDM POLRI	ESELON/ NIVELLERING	PANGKAT	
					POLRI	PNS
1	2	3	4	5	6	7
1.	JPT UTAMA & JF UTAMA	AHLI MADYA TK. III	KABAG	II B3	KOMBES POL	IV C
2.	ADMINISTRATOR	AHLI MUDA TK. I	KASUBBAG	III A1	AKBP	-
		AHLI MUDA TK. II	KASUBBAG	III A2	AKBP	IV B

1	2	3	4	5	6	7
		AHLI MUDA TK. III	KAURKEU/ KATAUD/ KAURTU/ KAURMIN	III B1	KOMPOL	IV A
		AHLI MUDA TK. IV	PAUR SUBBAG	III B2	KOMPOL	IV A
3.	PENGAWAS	AHLI PERTAMA TK. I / PENYELIA	PAUR URTU/ PAMIN SUBBAG	IV A	AKP	III C / D
		AHLI PERTAMA TK. II / PENYELIA	PAMIN URKEU/ PAMIN URTU/ PAMIN BAG	IV B	IPTU / IPDA	III B / A
4.	PELAKSANA	MAHIR	BAMIN/ BANUM		AIPDA, AIPTU	II D
		TERAMPIL	BAMIN/ BANUM		BRIPKA, BRIGPOL	II C
			BAMIN/ BANUM		BRIPTU, BRIPDA	II B/ A
		PEMULA	BAMIN/ BANUM		ABRIP, ABRIPTU, BHARAKA, ABRIPDA , BHARADA, BHARATU	I D, I C, I B, I A

Sumber data: Perkap No. 16 Tahun 2017 dan Kep Kapolri No. 337 Tahun 2023, diolah peneliti Oktober 2024

Pengisian jabatan struktural maupun fungsional tentunya harus sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi dari PNS yang akan menduduki jabatan tersebut. Namun faktanya penempatan jabatan PNS Polri hanya sampai IIIA, hal tersebut terjadi karena belum tersedianya ruang jabatan IIB3 bagi PNS pada organisasi Polri. Untuk memperoleh gambaran permasalahan yang terjadi, peneliti akan menggambarkan kondisi PNS SSDM Polri saat ini yang juga menjadi lokus penelitian, karena SSDM Polri adalah pembuat kebijakan manajemen SDM Polri dan juga selaku pelaksana Manajemen SDM Polri serta menjadi rujukan bagi seluruh personel Polri baik anggota maupun PNS Polri di tingkat pusat dan daerah.

Tabel 1.5

Data Jabatan Struktural Eselon III yang diisi oleh PNS pada SSDM Polri
bulan Agustus 2023

NO	PNS POLRI	PANGKAT	KUALIFIKASI PENDIDIKAN	JABATAN/ESELON	TMT JABATAN	MASA DINAS DALAM JABATAN	SISA MASA DINAS
1	2	3	4	5	6	7	8
1	A	PEMBINA 1	S1 & PIM III	KASUBBAGRIMTAN PNS BAGRIMDIK PNS RODALPERS SSDM POLRI(IIIA2)	01-09-2021	2 TAHUN	1
2	B	PEMBINA 1	S1 & PIM III	KASUBBAGSIUN PNS BAGKHIRDIN ROWATPERS SSDM POLRI(IIIA2)	15-10-2020	3 TAHUN	2
3	C	PEMBINA 1	S1 & PIM III	KASUBBAGKATPNS PNS BAGPANGKAT ROBINKAR SSDM POLRI(IIIA2)	29-03-2021	2 TAHUN	2
4	D	PEMBINA 1	S1-PROFESI & PKN II	KASUBBAGLITPSI BAGLABPSI ROPSI SSDM POLRI(IIIA2)	12-08-2015	8 TAHUN	2
5	E	PEMBINA 1	S1 & PIM III	KASUBBAGMUTJAB PNS BAGMUTJAB ROBINKAR SSDM POLRI(IIIA2)	22-02-2018	5 TAHUN	2
6	F	PEMBINA 1	S1 & PIM III	KASUBBAGREN BAGRENMIN SSDM POLRI(IIIA2)	29-03-2021	2 TAHUN	5
7	G	PEMBINA 1	S1 & PKN II	KASUBBAGTANDIK LAT PNS BAGRIMDIK PNS RODALPERS SSDM POLRI(IIIA2)	01-09-2021	2 TAHUN	5
8	H	PEMBINA 1	S1 & PIM III	KASUBBAGARTA BAGLABPSI ROPSI SSDM POLRI(IIIA2)	16-10-2018	5 TAHUN	8
9	I	PEMBINA 1	S1 & PKN II	KASUBBAGROHIS BAGBINRELIGI ROWATPERS SSDM POLRI(IIIA2)	25-01-2022	1 TAHUN	8
10	J	PEMBINA 1	S2-PROFESI & PKN II	KASUBBAGJARTAL PSI BAGPSIPERS ROPSSI SSDM POLRI(IIIA2)	16-10-2018	5 TAHUN	13

Sumber data: SIPP 2.0. 31 Agustus 2023

Dari tabel 1.5 terlihat bahwa personel yang menempati jabatan eselon III sudah memenuhi kualifikasi pendidikan yang dipersyaratkan yaitu memiliki jenjang S1 pada pendidikan umum dan telah mengikuti pendidikan kepemimpinan administrator untuk pendidikan manajerial. Dan bahkan sudah ada yang mengikuti Pendidikan Kepemimpinan Nasional Tk. II yang diperuntukan menduduki jabatan IIB3, namun realitanya belum ada ruang jabatan yang setara dengan eselon IIB3 untuk PNS Polri.

Dikarenakan belum jelasnya pola karir dan formasi yang disediakan untuk PNS dalam struktur organisasi SSDM Polri yang memungkinkan PNS Polri dapat menjalani karir sampai pada jabatan eselon IIB3 tersebut, sehingga pengembangan karir PNS yang sudah mencapai eselon III dan mencapai pangkat maksimal pada ruang jabatan tersebut menjadi terhenti.

Salah satu contohnya personel yang menduduki jabatan Kasubbagjartalsibagpsipers Ropsi SSDM Polri telah memenuhi kualifikasi kompetensi dan saat ini telah menduduki jabatan tersebut selama 5 tahun, namun masih memiliki masa dinas 13 tahun kedepan. Hal ini secara tidak langsung akan berpengaruh pada kinerja personel karena salah satunya akan berdampak pada menurunnya motivasi untuk meningkatkan kinerjanya dengan tujuan pengembangan karir. Melihat kejadian tersebut akan memicu turunnya motivasi junior pada jenjang dibawahnya untuk mengikuti pendidikan pengembangan manajerial maupun teknis karena mereka beranggapan bahwa pendidikan tidak berpengaruh signifikan terhadap pembinaan karirnya, yang kemudian akan berdampak juga pada kinerja organisasi. Kondisi ini tentunya perlu menjadi perhatian pimpinan dalam pengelolaan manajemen SDM PNS Polri.

Tabel 1.6
Rekap Jumlah PNS Yang Keluar dari Instansi Polri Tahun 2019 – 2022

No	Tahun	Usulan	Disetujui	Tidak disetujui	Alasan mutasi			Alasan tidak disetujui
					sakit	keluarga	karir	
1	2019	1	1				1	
2	2020	2	2				2	
3	2021	7	7				7	
4	2022	5		5				Ilmu dan kompetensinya masih diperlukan oleh Polri
	JUMLAH	15	10	5				

Sumber data: Biro Pembinaan Karir SSDM Polri, Agustus 2023

Berdasarkan data pada tabel 1.6 yang diperoleh dari Subbag Mutasi Jabatan PNS Biro Pembinaan Karir Staf Sumber Daya Manusia Polri, dalam kurun waktu tahun 2019 sampai dengan tahun 2022 tercatat sebanyak 15 orang mengajukan usul mutasi ke Instansi lain. Dengan rincian 10 orang di setujui dan 5 orang lainnya tidak di setujui karena ilmu dan kompetensinya masih diperlukan oleh Instansi Polri. Dengan jumlah

PNS di lingkungan Polri yang ada saat ini sebanyak 18.957 orang yang tersebar pada tingkat pusat dan kewilayahan di seluruh Indonesia (data SIPP 2.0, 27 Februari 2024) fenomena mutasi pindah ke instansi lain sebanyak 10 orang merupakan angka yang sangat kecil, namun fenomena tersebut diharapkan menjadi perhatian pimpinan dan pengelola SDM di lingkungan Polri, untuk kemudian dilakukan penelitian yang lebih mendalam bagaimana pengelola Manajemen SDM PNS Polri dapat mempertahankan potensi PNS untuk tetap berkarya dan berinovasi untuk mewujudkan tujuan dan visi misi organisasi Polri.

Dari data yang diperoleh, diketahui juga bahwa yang menjadi alasan mengapa PNS tersebut mengajukan diri untuk pindah ke Instansi lain adalah karena alasan karir. Pada data yang tersaji pada Tabel 1.6 menggambarkan bahwa dari rentang waktu tahun 2019 sampai dengan tahun 2021 PNS Polri mengajukan Pindah ke Instansi lain karena alasan formasi, yaitu adanya peluang karir di Instansi lain yang tidak mereka dapatkan di Instansi Pori. Perilaku ini menggambarkan bahwa PNS tersebut tidak memperoleh kepuasan kerja (*job satisfaction*) dalam hal peluang karir. Selain itu faktor masih rendahnya Komitmen Keorganisasian yang dimiliki PNS Polri juga menjadi pemicu *turnover intention* yang pada akhirnya mengambil keputusan untuk *turnover/pindah*. Tingginya Rasa komitmen keorganisasian yang dimiliki pegawai terhadap instansinya akan membentuk rasa kesetiaan terhadap instansinya dan membuat pegawai tersebut akan tetap bertahan dan tidak akan pindah atau keluar dari instansinya, serta akan selalu bekerja sebaik mungkin karena loyalitasnya terhadap instansinya. Sebaliknya rasa komitmen keorganisasian yang rendah akan membuat pegawai dalam organisasi tersebut tidak akan bekerja secara maksimal bahkan dalam kondisi terburuk pegawai tersebut akan dengan mudah meninggalkan instansinya tempat ia bekerja (*turnover*).

Perilaku turnover pada umumnya disebabkan adanya ketidakpuasan dalam bekerja (*Job satisfaction*). Ada ketidakcocokan antara apa yang di harapkan pegawai dan apa yang diberikan organisasi. Dengan semakin meningkatnya kontribusi yang diberikan seorang pegawai terhadap organisasi, tentu harapan memperoleh perhatian atau penghargaan dari organisasi akan semakin meningkat. “Komunikasi yang baik dan umpan balik sebagai bentuk perhatian dari pengelola manajemen SDM terhadap pegawainya yang memiliki potensi unggul dapat mengurangi timbulnya masalah yang

dapat mendorong ketidakpuasan pegawai sehingga menyebabkan keinginan untuk meninggalkan organisasi” (Mulyapradana, 2012).

Selain pembahasan terkait karir dan kepangkatan pada Perkap nomor 16 tahun 2017 pada pasal 16 juga diatur terkait mutasi antar Instansi yang dapat dilaksanakan paling singkat 20 tahun masa tugas dengan ketentuan telah mendapatkan persetujuan dari pimpinan dan tidak sedang menghadapi proses dan/atau menjalani hukuman. Namun, personel masih diperbolehkan mengajukan pindah antar Satker maupun wilayah sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Berikut adalah data perputaran PNS yang masuk dan keluar dari SSDM Polri tahun 2020 s.d 2023:

Tabel 1.7
Data PNS Yang Keluar dari Satker SSDM Polri Tahun 2020 – 2023

TAHUN	PERSONEL MASUK	PERSONEL KELUAR	JUMLAH PNS	KETERANGAN
2020	2	7	169	Pindah ke Satker Lain 2 & pensiun 5
2021		15	154	Pindah ke Satker Lain 5 & pensiun 11
2022	19	12	162	Pindah ke Satker Lain 3 & Pensiun 9
2023		12	150	Pindah ke Satker Lain 6 & Pensiun 6

Sumber: data personel Bagrenmin SSDM Polri

Dari Tabel 1.7 diketahui bahwa dari tahun 2020 sampai dengan 2023 selalu ada personel yang keluar dari SSDM Polri baik karena mengajukan pindah ke Satker atau wilayah lain maupun karena pensiun, namun tidak setiap tahun ada personel yang masuk ke SSDM Polri. Apabila hal tersebut tidak ditangani secara serius, lambat laun SSDM Polri akan kekurangan personel khususnya personel yang potensial sebagai regenerasi. Pegawai yang pindah dari satuan kerja SSDM Polri ke satker atau wilayah lain dapat memberikan berbagai dampak terhadap SSDM Polri. Pegawai yang telah lama bekerja di SSDM Polri tentunya memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus yang mungkin sulit digantikan, terutama jika mereka memegang peran penting dalam organisasi akan membawa dampak kehilangan kompetensi dan keahlian yang spesifik seperti pegawai yang memiliki kompetensi di bidang informasi dan teknologi, Keuangan dan Perencanaan anggaran. Selain itu, Pegawai baru memerlukan waktu beradaptasi menyesuaikan diri dengan ritme kerja dan tugas yang ada di SSDM Polri serta menjalani proses pelatihan untuk menggantikan pegawai yang pindah. Dalam masa transisi ini, pegawai lain yang ditinggalkan otomatis akan dibebankan tambahan pekerjaan untuk membantu menyelesaikan tugas pegawai yang pindah. Kondisi ini

dapat berdampak negatif pada lingkungan kerja, terutama jika beban kerja yang meningkat dirasakan dalam jangka waktu yang lama. Selanjutnya, produktivitas satker akan menurun dan berpotensi menghambat efektivitas kerja dalam jangka pendek maupun panjang sebelum pegawai pengganti dapat bertugas secara optimal. Di sisi lain, dengan adanya pergantian pegawai, SSDM harus mengeluarkan biaya lebih untuk memastikan bahwa pegawai baru siap menjalankan tugasnya. Biaya operasional ini meliputi berbagai aspek, termasuk waktu dan dana yang dialokasikan untuk pelatihan dan adaptasi pegawai. Lebih jauh lagi, pegawai yang pindah mungkin telah membangun jaringan hubungan kerjasama internal dan eksternal yang penting untuk kelancaran tugas di SSDM Polri. Kehilangan jaringan ini dapat memperlambat proses komunikasi dan kerjasama, baik di antara departemen maupun dengan pihak eksternal yang terkait dan menyebabkan kehilangan akses kerjasama yang telah terbentuk, yang bisa memperlambat proses dan efektivitas kerja secara keseluruhan. Untuk mengatasi berbagai dampak ini, SSDM Polri perlu meningkatkan upaya dalam pelaksanaan retensi pegawai yang diharapkan mampu mempertahankan pegawai-pegawai berbakatnya yang potensial dan berkualitas untuk mencapai visi misi dan tujuan organisasi serta menjaga stabilitas dan efektivitas kerja dalam jangka panjang.

Sebagai komparasi pelaksanaan retensi dalam konteks birokrasi negara maju, Beth J. Asch dalam kajiannya yang bertajuk "*The Pay, Promotion, and Retention of High Quality Civil Service Workers in the Department of Defense*" melihat retensi pegawai dalam dunia birokrasi (Kementerian Pertahanan) di Amerika terwujud dalam bentuk perbedaan pembayaran gaji federal dan nonfederal dan tergantung wilayah geografis. Stimulus perbedaan gaji ini menjadi bentuk retensi konkrit untuk mengurangi turnover pegawai. Secara khusus, dapat memotivasi pekerja berkualitas lebih tinggi untuk masuk dan tetap menjadi pegawai negeri. Yang paling penting, dengan retensi pegawai yang baik mereka dapat mempromosikan pekerja berkualitas lebih tinggi dengan lebih cepat. Namun sejauh ini, seorang pegawai dapat dipromosikan dengan cepat tergantung pada apakah mereka dipromosikan karena sudah memenuhi syarat untuk promosi dan apakah ada lowongan di tingkat yang lebih tinggi di lokasi tertentu. Dengan mempromosikan lebih cepat personel yang memiliki kualitas lebih tinggi secara otomatis personel tersebut juga akan menerima penghasilan lebih tinggi bagi karir mereka. Yang menjadi ukuran kualitas kinerja pegawai yaitu

peringkat supervisor, tingkat pendidikan saat memasuki Departemen Pertahanan dan kecepatan promosi. Setiap ukuran mempunyai kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Misalnya, pendidikan awal mencakup tingkat keterampilan umum dan kemampuan umum. Dengan pemilihan karyawan melalui pengukuran pendidikan level awal tidak menjamin karyawan yang berpendidikan lebih tinggi, dibayar lebih banyak dan dipromosikan lebih cepat sehingga akan bertahan lebih lama. Namun, Kecepatan promosi diamati hanya bagi mereka yang bertahan dan dipromosikan dan hal ini dapat dipengaruhi oleh tingkat gaji yang lebih tinggi nilainya.

Mattock & Asch, (2023) menawarkan konsep model retensi dinamis (DRM), adalah model yang digunakan untuk menilai retensi yang merupakan dampak dari perubahan kompensasi baik dalam konteks militer maupun sipil. DRM dikenal sebagai model struktural perilaku individu yang dalam konteks ini, orang akan membuat keputusan retensi dalam ketidakpastian selama karier mereka dan memiliki keunikan atau selera yang heterogen. Artinya, DRM menyadari bahwa setiap individu mempunyai pandangan ke depan (artinya mereka memperhitungkan kemungkinan kejadian di masa depan, seperti gaji di masa depan kenaikan gaji dan bagaimana keputusan dapat mempengaruhi kejadian di masa depan) dan bahwa setiap orang memiliki pemikiran yang berbeda (artinya orang yang menghadapi peluang yang sama mungkin membuat pilihan yang berbeda). Dalam DRM, individu membuat keputusan retensi setiap tahun selama karier mereka dan memilih alternatif di setiap periode untuk tetap tinggal atau pergi yang memaksimalkan utilitas mereka, yang berarti mereka membuat pilihan optimal setiap tahunnya mengingat informasi dan peluang yang tersedia bagi mereka.

DRM memberikan kemampuan praktis untuk memodelkan retensi personel militer, pegawai negeri sipil, guru sekolah negeri, dan pegawai negeri. Hal ini didasarkan pada ketelitian, kerangka kerja yang konsisten secara logis dan telah berhasil diperluas untuk mencakup berbagai topik, seperti reformasi pensiun dan struktur pembayaran khusus dan insentif.

Secara umum, retensi pegawai bagi ASN di lingkungan Departemen Pertahanan sudah sangat baik, dengan prioritas program antara lain adalah pembedaan terkait pembayaran gaji/honorarium yang didasarkan pada wilayah, tanggung jawab dan resiko penempatan kerja. Hal ini sangat berbeda dengan implementasi di Indonesia,

meskipun terkadang kita mengenal adanya elemen biaya tunjangan kemahalan namun hal tersebut hanya berlaku untuk wilayah/daerah tertentu, misalnya daerah Tertinggal, Terdepan dan Terluar (3T). Kemudian, contoh lain misalnya salah satu organisasi publik seperti Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM) sendiri telah membentuk komite talenta dan suksesi yang terdapat di setiap unit setingkat eselon I dan bertugas untuk menerapkan tahapan proses manajemen talenta mulai dari akuisisi, pengembangan, pengisian dan proses retensi, komite ini kedepannya akan diusulkan kepada Menteri PAN RB untuk dapat menjadi *best practice* bagi K/L lainnya. Jika kita komparasikan organisasi swasta/profesional, kesuksesan retensi bisa kita lihat pada Perusahaan google. Pada bulan Maret ini, Fortune menobatkan Google, yang telah menjadi mesin pencari terbesar di dunia, dan menjadi perusahaan nomor satu selama enam tahun berturut-turut, menjadikan perusahaan teknologi tersebut sebagai magnet utama bagi para pencari bakat. Google telah mencapai prestasi luar biasa ini dengan mentransformasi konvensi dalam rekrutmen dan manajemen, termasuk di dalamnya retensi pegawai. Secara internal, departemen yang bertanggung jawab tidak dikenal sebagai sumber daya manusia, melainkan sebagai 'operasi manusia', yang jelas menjauhkan perusahaan dari praktik-praktik lama, juga tidak dianggap sebagai subdivisi bisnis, atau fungsi yang dapat dihindari dan terkadang mengganggu yang mengalihkan sumber daya dari perolehan keuntungan. Di Google, operasi sumber daya manusia dipandang sebagai inti perusahaan, satu area yang menghubungkan dan memfasilitasi semua departemen lainnya

Employee Retention merupakan upaya yang harus dimiliki oleh perusahaan karena merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya agar terus berada dalam organisasinya. Namun pada Instansi Polri masih terdapat masalah dalam pelaksanaan retensi PNS Polri yang belum optimal.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, penelitian ini akan berfokus tentang pelaksanaan retensi pegawai negeri sipil pada Satker staf sumber daya manusia Polri dengan menggali faktor – faktor yang berperan penting dalam pelaksanaan retensi pegawai.

B. Identifikasi Masalah

Bertolak dari latar belakang tersebut diatas, peneliti mengidentifikasi beberapa permasalahan yang ada dalam ruang lingkup SSDM Polri yang secara nyata berkaitan erat dengan isu retensi pegawai, yaitu:

1. Dari tahun 2019 sampai dengan 2023, setiap tahun selalu ada PNS SSDM Polri yang mengajukan pindah ke Satker lain;
2. Kesempatan untuk kenaikan jenjang karir bagi PNS di SSDM Polri masih terbatas;
3. Pemberian *Reward* berupa tunjangan kinerja saat ini belum didasarkan pada hasil kinerja;
4. Pegawai yang mengikuti pendidikan dan pengembangan masih relatif sedikit.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang serta indentifikasi permasalahan, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut;

1. Mengapa pelaksanaan retensi PNS Polri di SSDM Polri belum optimal?
2. Bagaimana strategi pelaksanaan retensi PNS di SSDM Polri yang optimal?

D. Tujuan Penelitian

Ada dua hal yang menjadi tujuan penelitian ini, yaitu:

1. Menggali faktor-faktor belum optimalnya pelaksanaan retensi pegawai bagi PNS di SSDM Polri.
2. Untuk merumuskan strategi pelaksanaan retensi PNS di SSDM Polri, bukan hanya tentang mempertahankan karyawan secara fisik tetapi juga mencakup upaya untuk memelihara motivasi pegawai sehingga mereka tetap loyal terhadap organisasi dan berkontribusi secara optimal.

E. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis

- a. Memberikan kontribusi dan menjadi referensi terutama dalam hal terkait pelaksanaan *employee retention*.
 - b. Memberikan acuan untuk penelitian-penelitian selanjutnya dalam mengembangkan penelitian ini dengan metode yang yang berbeda terkait hubungan pegawai dengan organisasinya.
2. Manfaat Praktis
- a. Memberikan tambahan kontribusi informasi dibidang sumber daya manusia khususnya terkait pelaksanaan *employee retention* sehingga memberikan arah kebijakan agar pegawai pada Instansi Polri bisa berkarya sampai akhir.
 - b. Bagi peneliti untuk menambah wawasan dan ilmu pengetahuan serta memberi manfaat bagi pihak-pihak lain yang membutuhkannya, baik sebagai informasi maupun tambahan pengetahuan.