

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dan dijabarkan pada Bab IV, maka dapat disusun simpulan dan saran sebagaimana berikut:

#### **A. Simpulan**

1. Standar, tujuan dan sasaran kebijakan, dalam Peraturan Kapolri No 7 Tahun 2020 tentang Tata cara pemberian tunjangan kinerja bari anggota Polri telah memiliki ukuran, indikator dan garis petunjuk yang jelas , tidak terlalu idealis, mudah dicapai, tidak mempersulit dan dapat direalisasikan di seluruh kesatuan kerja Polri. Isi dan makna yang tertuang sudah dapat dipahami dengan baik. Standar, tujuan dan sasaran kebijakan memiliki hubungan yang erat dengan disposisi/ sikap dari para pelaksana (*implementors*).
2. Sumber Daya dari hasil penelitian yang dilakukan dalam penerapan pemberian tunjangan kinerja bagi PNS di Lemdiklat Polri, dilihat dari segi sumber daya manusia, ditemukan sebagai berikut : a) belum ada personel yang memegang khusus administrasi tunjangan kinerja, baik di bagian rekap absensi kehadiran, verifikasi, perhitungan dan laporan. Masing-masing personel memiliki tugas dan tanggungjawab pekerjaan lain yang dibebankan kepadanya dan inilah salah satu penyebab terkendalanya pemberian tunjangan kinerja tepat waktu, terjadinya kesalahan perhitungan dan adanya penurunan kinerja; b) untuk sarana dan prasarana sudah mencukupi dan; c) dukungan anggaran sudah terpenuhi. Kondisi ini tentunya akan berpengaruh pada keberhasilan penerapan pemberian tunjangan kinerja bagi PNS di Lemdiklat Polri.
3. Karakteristik Organisasi dituangkan dalam *Standard Operating Procedure* (SOP) dimana SOP merupakan pedoman bagi setiap *implementor* dalam bertindak agar dalam pelaksanaan kebijakan tidak melenceng dari tujuan dan sasaran kebijakan, seyogyanya para pelaksana kebijakan dalam

melaksanakan suatu kebijakan harus sesuai dengan SOP. Namun di Lemdiklat Polri belum ada SOP pemberian tunjangan kinerja, masih berpedoman pada SOP pusat dari Puskeu Mabes Polri.

4. Disposisi/ Sikap para Pelaksana dalam penerapan pemberian tunjangan kinerja bagi PNS di Lemdiklat Polri masih menunjukkan bahwa pelaksana kebijakan pada Lemdiklat Polri belum memiliki komitmen yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan Perkap Nomor 7 Tahun 2020 tentang tata cara pemberian tunjangan kinerja bagi anggota Polri. Hal ini diketahui masih sering terjadinya keterlambatan dalam pemberian tunjangan kinerja setiap bulannya. Kondisi ini terjadi akibat keterlambatan pelaksana kebijakan dalam menyampaikan rekapitulasi absensi kehadiran, keterlambatan dalam proses pengajuan pemberian tunjangan kinerja dan lama dalam pengesahan laporan pemberian tunjangan kinerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa perintah-perintah para pelaksana kebijakan belum dilaksanakan dengan baik, inilah yang menyebabkan terjadinya kegagalan dalam implementai kebijakan dikarenakan komitmen yang dilakukan belum tegas melaksanakan sebuah kebijakan. Ketegasan dan komitmen dari para pelaksana kebijakan ini menjadi tolak ukur dalam keberhasilan implementasi kebijakan dalam pemberian tunjangan kinerja di Lemdiklat Polri.
5. Komunikasi antar organisasi dalam penerapan pemberian tunjangan kinerja bagi PNS di Lemdiklat Polri masih mengalami hambatan dan kendala, karena belum adanya komunikasi berupa kegiatan sosialisasi kepada pegawai sebagai kelompok sasaran. Sosialisasi ini menjadi penting karena kelompok sasaran guna memberi pemahaman dan pengetahuan terkait pemberian tunjangan kinerja yang sesuai dengan Perkap Nomor 7 Tahun 2020, sehingga motivasi kinerja dan disiplin pegawai Lemdiklat Polri dapat terus meningkat dan konsisten. Belum adanya pelatihan atau bimbingan teknis terkait tatacara penyusunan SKP yang baik dan benar, menyebabkan dalam penyusunan SKP masih bersifat subyektif dan menimbulkan persepsi yang berbeda-beda dari

masing-masing pegawai. Dan hal ini menjadi salah satu penyebab dalam menurunnya kinerja di Lemdiklat Polri.

6. Kondisi ekonomi, sosial dan politik adalah kondisi dimana kondisi lingkungan eksternal yang turut berperan dalam mendorong keberhasilan keberhasilan suatu kebijakan, dimana kondisi lingkungan eksternal yang kondusif berpengaruh dalam pelaksanaan implementasi kebijakan berjalan maksimal.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan di atas, maka peneliti memberikan beberapa saran berkaitan dengan penerapan pemberian bagi PNS di Lemdiklat Polri, sebagai berikut:

1. Sumber daya
  - a. Agar memaksimalkan fungsi Bag SDM Rorenmin Lemdiklat Polri dalam mengatasi kurangnya sumber daya manusia dalam penerapan pemberian tunjangan kinerja bagi PNS di Lemdiklat Polri dengan beberapa cara yang dapat ditempuh, seperti:
    - 1) Redistribusi dan perputaran pegawai antar unit kerja. Restribusi pegawai ini dilakukan untuk mencapai penataan pegawai, dengan melihat unit kerja mana yang berlebih dan unit kerja mana yang masih mengalami kekurangan pegawai, untuk kemudian dilakukan mutasi pegawai;
    - 2) Optimalisasi pegawai yang ada sesuai dengan kebutuhan dan kompetensi pegawai, misalnya dengan melakukan pembagian beban kepada beberapa pegawai dengan tetap kebutuhan dan kompetensi pegawai, misalnya dengan melakukan pembagian beban kerja kepada beberapa pegawai dengan tetap mempertimbangkan kompetensi yang dimiliki pegawai tersebut.

- 3) Penunjukkan verifikator dalam proses administrasi tunjangan kinerja sebelum tunjangan kinerja tersebut diberikan kepada kelompok sasaran.
  - b. Agar Bag Informasi dan Teknologi Rorjianbang Lemdiklat Polri mengoptimalkan sumber daya mesin/ alat terkait pemanfaatan jaringan internet dan pembuatan sistem aplikasi presensi *online* dan e-SKP.
  - c. Agar Bag Logistik Rorenmin Lemdiklat Polri melakukan pengadaan alat bantu seperti perangkat komputer dengan spesifikasi yang mumpuni, alat presensi *online* dan printer dalam proses administrasi pemberian tunjangan kinerja.
2. Agar Karorenmin Lemdiklat Polri menyusun surat pernyataan atau kesepakatan tertulis yang disahkan oleh Kalemndiklat Polri dalam mekanisme administrasi pemberian tunjangan kinerja secara konsisten yang didalamnya tercantum sanksi jika pelaksana kebijakan tidak mencapai target yang telah ditetapkan.
3. Agar Bag SDM Rorenmin Lemdiklat Polri mengagendakan sosialisasi minimal satu tahun sekali kepada kelompok sasaran kebijakan, mengingat mutasi di Polri sering terjadi serta mengadakan pelatihan/ bimbingan teknis dalam penyusunan SKP.
4. Karena pentingnya peningkatan kinerja dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi di Lemdiklat Polri, oleh karenanya Peneliti menyarankan agar penelitian ini dapat dilanjutkan dan dikembangkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- A., Morissan M. dkk. 2017. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: Kencana.
- Akib, Haedar dan Antonius Tarigan. 2010. “Artikulasi Konsep Implementasi Kebijakan: Perspektif Model dan Kriteria Pengukurannya”. *Jurnal Administrasi Publik*, Vol. 1 No. 1, Hal 1 – 11 .
- Badudu, J.S dan Sutan Mohammad Zain. 2010. *Efektifitas Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka. Halaman 1487.
- Balqis Dhika Mogalana. Dian Purwanti, Yana Fajar, & Fitri Yana Basori. 2020. “Pengaruh Efektivitas Pemberian Tunjangan Kinerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai”. *Jurnal Governansi*, Vol. 6 No. 2.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Erlangga.
- Becker, GS. 1992. *Human Capital : A Theoretical And Empirical Analysis, With Special Reference to Education* . Chicago: The university of Chicago.
- Budi Winarno. 2012. *Kebijakan Publik; Teori, Proses dan Studi Kasus*, Yogyakarta: CAPS.
- Candra Wijaya. 2016. *Dasar-Dasar Manajemen Perdana Publishing*. Jakarta.
- Dharma, Surya. 2012. *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Drucker, Peter, F. 1959. *Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles*. New York: Harper & Row Publishers.
- Edy, Sutrisno.2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Elvira Septiany Latuconsina, Sadu Wasistiono, Andi Pitono. 2019. “Efektivitas; Pemberian Tunjangan Kinerja Daerah Guna Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Maluku”. *Jurnal Visioner* Vol. 11. No. 2. Hal. 195–203.
- Eri Susan, 2019. “Manajemen Sumber Daya Manusia”. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol.9. No.2. Hal. 952-962.
- Erwin Musdah, dan Muhammad Ikhsan Rahman. 2021. “Efektivitas Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Bagi ASN Di BKPSDM Kota Makassar”. *Jurnal Ilmu Sosial Politik*. Vol. 4. No. 1. Hal. 1–10.
- Fahmi, Irham. 2013. *Manajemen strategis Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Fatimah, A.N., 2016. *Pembuatan Dokumen Sop (Standard Operating Procedure) Keamanan Data Yang Mengacu Pada Kontrol Kerangka Kerja Cobit 5 Dan*

- Iso 27002: 2013: Studi Kasus STIE Perbanas*. Disertasi tidak diterbitkan. Surabaya: Program Pasca Sarjana, Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Follett, Mary Parker. 2003 “The Psychology of Consent And Participation”, dalam Henry C. Metcalf dan L. Urwick (ed.). 1942. *The Early Sociology of Management And Organizations*. *Journal Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Volume III. Routledge, New York.
- Gary Dessler. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Indeks. Hal. 281.
- Grenada, Cania., dan Amni Zarkasyi Rahman. 2017. “Implementasi Kebijakan Penataan Dan Pembinaan Pedagang Kaki Lima Zona Merah Pada Kawasan Alun-Alun Dan Masjid Raya Kota Bandung.” *Journal Of Public Policy And Management Review*, Vol. 6(2). Hal. 1–13.
- Haedar Akib. 2010. “Implementasi Kebijakan: Apa, Mengapa, Dan Bagaimana”. *Jurnal Administrasi Publik*, Vol. 1 No. 1., Hal. 1–11.
- Handoko, Hani. 2011 *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Penerbit BPFE Anggota IKAPI.
- Hamid, Edy Suandi., dan Malian, Sobirin., 2004. *Memperkokoh Otonomi Daerah Kebijakan Evaluasi dan Saran*, Cetakan ke-1. Yogyakarta: UII Press.
- Hasibuan, Malayu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu SP. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ke-14, Jakarta: Bumi Aksara.
- Heru Kurnianto Tjahjono. 2015. “Evaluasi Keadilan Praktik Tunjangan Kinerja Pada Kepuasan Dan Kinerja Karyawan Di Kantor BPS DIY”. *Jurnal Siasat Bisnis*, Vol. 19 No. 2, Hal. 124-131.
- Huberman, M. B. (1984). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*, London: Sage Publisher.
- Justin Puluhulawa. 2011. “Penerapan Sistem Insentif Tunjangan Kinerja Daerah (TKD) untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai di Profinsi Gorontalo”. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 9 No. 4, Juli 2011.
- Kadarisman, M., 2014. *Manajemen Kompensasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kenelak, D., Pio, R. J., & Gerson, S. K., 2016. “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi Serba Usaha Baliem Arabica di Kabupaten Jayawijaya”. *Jurnal Administrasi Bisnis*.
- Kriyantono, R., 2020. *Teknik praktis riset komunikasi kuantitatif dan kualitatif disertai contoh praktis Skripsi, Tesis, dan Disertai Riset Media, Public Relations, Advertising, Komunikasi Organisasi, Komunikasi Pemasaran*, Jakarta: Prenadamedia Group.

- Lukman Ali. 2007. *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, Surabaya: Apollo.
- Mazmanian, D. H., dan Paul, A. Sabatier., 1986. *Implementation and Public Policy*, New York: Harper Collins.
- Mathis, Robert L., dan John H Jackson. 2006. *Human Resource Management*, Terjemahan, Edisi ke-10, Jakarta: Salemba Empat.
- Mubarak, Adil. Peran Ormas dalam Menjalankan Fungsi Pemerintah Bidang Pemberdayaan. Seminar Nasional UT 2014, 23 Oktober 2014, Universitas Terbuka Convention Center (UTCC). <http://repository.ut.ac.id/5102/>
- Munajah, S. 2019. *Manajemen Kompensasi*, Surabaya: CV Putra Media Nusantara (PMN).
- Mohammad J. U., Miah M. A. S., Rahman M M., dan Rahaman M. S., 2017."Mediation role of job satisfaction on HRM operational performance relationship: A three-way moderation effect by gender". *The Journal of Developing Areas* Vol. 51(3). Hal. 437-452.
- Mudhofar, Muhammad. 2021. "The Effect Of Performance Allowances On Motivation, Employees' Work Achievement and Organizational Performance in Government Office". *Jurnal Administrasi Publik* Vol. 11(1), June 2021.
- Moehersono. 2014. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Edisi Revisi, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Melindah Lasut, William A., dan Areros Daud M. Liando. 2020. "Efektivitas Tunjangan Kinerja Bagi Tenaga Kependidikan Fakultas Ilmu Budaya Universitas Sam Ratulangi". *Jurnal Administrasi Publik*, Hal. 45-52.
- Keban, Yeremias T. 2014. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori dan Isu*, Edisi 3. Yogyakarta: Gava Media.
- Leo Agustino. 2016. *Dasar-dasar Kebijakan Publik*, Edisi Revisi. Bandung: Alfabeta
- Pasolong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*, Bandung: Alfabeta.
- Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2020 tentang Tata Cara Pemberian Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Polri.
- Peterson, Suzanne J., dan Luthans, Fred. 2006. "The impact of financial and nonfinancial incentives on business-unit outcomes over time". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91(1), Jan 2006, Hal. 156-165.
- Puluhulawa, C. W. 2013. The Role of Emotional and Spiritual Intelligences in Improving Teachers' Social Competence. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0742051X16300324>.
- Riant Nugroho. 2003. *Prinsip Penerapan Pembelajaran*, Jakarta: Balai Pustaka.

- Veithzal Rivai. 2005. *Performance Appraisal; Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Robbins, S. P., 2007. *Organizational Behavior*, Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Sinambela, Lijan, P. & dkk. 2010. *Reformasi Pelayanan Publik, Teori, Kebijakan dan Implementasi*, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sirajuddin Saleh, dan Muhammad Darwis., 2015. “Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bauk Universitas Negeri Makassar”. *Jurnal Administrasi Publik*, Vol. 5 No. 1.
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung: CV. Mandar Maju.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Siagian, Sondang P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Spencer, M. Lyle., and Spencer, M. Signe. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*, New York: John Wily & Son, Inc. Hal. 92
- Steers, M. Richard. 1985. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, Bandung: CV Alfabeta.
- Syarifah Zahria Herlena. 2021, Analisis Kinerja Sipil Negara Pelayanan dalam Pemberian Gaji Fungsional di Depaerteman Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Pelawan, Tesis tidak diterbitkan. Riau: Magister Ilmu Administrasi, Universitas Islam Riau.
- Tjahjono, Heru K., Palupi, M., dan Yuasmara, PG. 2015. “Peran Pemediasian Kepuasan Karir pada Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Karir Pada Komitmen Afektif Karyawan Swasta di Provinsi DIY”. *Jurnal Akmenika*, Vol. 12 No. 1.
- Teresa Irminda Nangameka dan Ahmad Ridho Anshori. 2018. “Efektivitas Sistem E-Performance Dalam Menunjang Kinerja Pegawai Di Kecamatan Gununganyar Kota Surabaya Provinsi Jawa Timur”. *Jurnal MSDA*, Vol. 6 No. 2, Hal. 171 – 194.
- Uen Haeruman. 2021 “Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Dinas Perhubungan Kota Tasikmalaya”. *Jurnal Kajian Ekonomi Dan Kebijakan Publik*, Vol. 6 No. 1, Januari 2021. Hal.427-444
- Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja* . Edisi Keempat, Jakarta: Rajawali Pers.



- Wahab, Solichin Abdul. 2012. *Analisis Kebijakan: Formulasi Ke Penyusunan Model-Model Implementasi Kebijakan Publik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Yani, M. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Yolla Aliffia, dan Nora Eka Putri. 2019. “Efektivitas Pemberian Tunjangan Kinerja Dalam Pelaksanaan Tugas Polisi Lalu Lintas (POLANTAS) Di Kepolisian Sektor Padang Utara”. *Jurnal Mahasiswa Ilmu Administrasi Publik (JMIAP)*, Vol. 1 No. 3.
- Zaenal Mustafa Elqadr. 2015. “Effect of Leadership Style, Motivation, and Giving Incentives on the Performance of Employees - PT. Kurnia Wijaya Various Industries”. *International Education Studies Published by Canadian Center of Science and Education* Vol. 8 No. 10.

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### I. DATA PRIBADI

Nama : Rita Sahara Supriyadi  
Pangkat/ Gol : Penata TK I/ III D  
NIP : 1981052220081222001  
TTL : Tangerang, 22 Mei 1981  
Jabatan : Kaurtu Birobindiklat Lemdiklat Polri  
Agama : Islam  
Status : Kawin  
Instansi : Polri  
Email : [2144021051@stialan.ac.id](mailto:2144021051@stialan.ac.id)



### II. PENDIDIKAN UMUM

- Universitas Budi Luhur Jakarta 1999-2003
- MAN 4 Jakarta 1996-1999
- Mts Ar Ridwan Jakarta 1993-1996
- SDN VI Tangerang 1987-1993

### III. PENDIDIKAN KEPOLISIAN

- Diklat Pim IV/ PKP Bandung 2017
- Diklat Pim III/ PKA Bandung 2020

### IV. RIWAYAT JABATAN

- Kaurtu Birobindiklat Lemdiklat Polri 2019 s.d. S ekarang
- Paur LPM Bid Akademik STIK 2015-2019
- Pamin LPM Bid Akademik STIK 2012-2015

**SURAT KETERANGAN**  
Nomor : 1887/STIA.1.1/PPS.01.2

Yang bertanda tangan di bawah ini :

**N a m a** : Dr. Mala Sondang Silitonga, MA  
**N I P** : 19750513200002001  
**Jabatan** : Wakil Direktur I Bidang Akademik

Dengan ini menerangkan bahwa :

**N a m a** : Rita Sahara Supriyadi  
**N P M** : 2144021051  
**Jurusan** : Administrasi Publik  
**Program Studi** : Administrasi Pembangunan Negara  
**Konsentrasi** : Manajemen Sumber Daya Aparatur

adalah Mahasiswa Program Magister Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta yang masuk pada semester gasal 2021/2022. Pada saat ini yang bersangkutan telah menempuh perkuliahan dan sedang Menyusun tugas akhir.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 25 Agustus 2023

a.n. Direktur

Wakil Direktur I Bidang Akademik, *MA*

*Mala Sondang Silitonga*  
Dr. Mala Sondang Silitonga, MA.



MARKAS BESAR  
KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA  
LEMBAGA PENDIDIKAN DAN PELATIHAN  
Jalan Ciputat Raya 40, Kebayoran Lama, Jakarta 12310

Jakarta, 11 Oktober 2023

Nomor : B/ 3013 /X/DIK.2.2./2023/Lemdiklat  
Klasifikasi : BIASA  
Lampiran : -  
Perihal : pemberitahuan pelaksanaan penelitian.

Kepada

Yth. WAKIL DIREKTUR I  
BIDANG AKADEMIK  
POLITEKNIK STIA LAN

di

Jakarta.

1. Rujukan:
  - a. Undang-undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia;
  - b. Surat Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta nomor 1885/STIA 1.1/PPS.02.3 tanggal 25 Agustus 2023 tentang Permohonan Ijin Penelitian Mahasiswa Program Magister Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta.
2. Sehubungan dengan rujukan di atas, bersama ini disampaikan bahwa staf Lemdiklat Polri atas nama:
  - a. Nama : Rita Sahara Supriyadi;
  - b. NPM : 2144021051;
  - c. Jurusan : Administrasi Publik;
  - d. Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara;
  - e. Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur;
  - f. Judul Tesis : Penerapan Pemberian Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lemdiklat Polri (Analisis Ketersesuaian dengan Peraturan Kapolri Nomor 7 Tahun 2020 tentang Tata Cara Pemberian Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia).
3. Berkaitan dengan poin 2 tersebut, bahwa yang bersangkutan telah melaksanakan penelitian di Lemdiklat Polri pada tanggal 28 Agustus s.d. 11 Oktober 2023.
4. Demikian untuk menjadi maklum.

a.n. KEPALA LEMBAGA PENDIDIKAN DAN PELATIHAN POLRI  
KEMDITKAT



DR. SUSILO TEGUH RAHARJO, M.Si  
BRIGADIR JENDERAL POLISI

Tembusan :

1. Kapolri.
2. Kalemdiklat Polri.
3. Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta.

## Lampiran

### Transkrip Wawancara

Informan 1

Nama : Brigjen Pol Drs. Mulia Ritonga, M.Si.

Jabatan : Karorenmin Lemdiklat Polri

Tanggal : 15 September 2023

Peneliti : Terkait dengan judul tesis yang saya tulis, saya melihat beberapa aspek dari pemberian tunjangan kinerja di Lemdiklat Polri. Terkait itu pak, ada beberapa pertanyaan yang akan saya tanyakan ke bapak. Kebijakan itu pak, harus dilaksanakan oleh para pelaksana kebijakan, nah untuk melaksanakan itu tentunya mereka harus mengetahui pak, para *implementor* atau pelaksana kebijakan tersebut. Nah terkait itu, kalau di unit Biro Renmin ini pak, apa kira-kira peran langsung terkait kebijakan tunjangan kinerja itu pak?

Informan : Baik, jadi kalau peran di Biro Renmin itu sebetulnya mungkin yang paling besar porsinya ya..Peran dari Biro Renmin, pertama harus memahami tentang peraturan Kapolri terkait pemberian tunjangan kinerja itu sendiri. Karena semua harus paham dan mampu memberikan gambaran kepada pimpinan dan staf di Lemdiklat Polri di seluruh unit kerja bahwa supaya mereka mendapatkan tunkin itu tidak hanya hak nya saja tetapi kewajiban harus dipenuhi. Contoh tentang penghitungan beban kerjanya, kemudian punya tidak standar kompetensi jabatan terus terkait dengan kerjanya. Jadi ini fungsi daripada temen-temen disetiap unit untuk melihat itu Semua, nah kami akan menanyakan kalau memang sudah sesuai, kerjanya memang sesuai, tidak ada kaitannya dengan hal-hal..misalnya kaitan disiplin. Karena kita

tau bahwa tunjangan kinerja diberikan ada tiga komponen kan, satu komponennya bicara integritas, ada dalam komponen penilaian kinerja, dua bicara mengenai kinerja, ada pada produk yang dihasilkan, tiga bicara mengenai kehadiran, kedisiplinan masuk kerja. Tiga komponen ini harus bisa dibalut, dimana yang menerima itu betul-betul beretika, punya perform sehingga memang layak mendapatkan tunjangan. Jadi tunjangan itu diberikan betul-betul azasnya adalah lebih diutamakan ke azas yang punya.. apa.. hasil, mencapai target. Peran kami disini adalah memberikan sosialisasi, memberikan konseling, bahwa tunjangan itu bukan hak, Tunjangan itu nilainya bisa berkurang, tergantung dari tadi..faktor pengurangnya banyak, faktor integritas, faktor kinerja, faktor kehadiran. Itu jadi memang, kalau ibu Rita tadi menyebutkan bahwa tunjangan itu memang hak dan kewajiban, tapi sebagian besar orang melihat tunjangan itu sebagai hak, sehingga kalau terpotong mereka..protes. Padahal kenapa kita potong, jelas disitu..ya absen, kinerjanya. ya itu. Peran kami itu. Artinya pak, secara substansi kebijakan itu..ee sasaran kebijakan ini, dalam artian seluruh tunjangan? Informan Ya betul pegawai, harus memahami filosofi dari kebijakan dari pemberian Tunjangan. sebenarnya standar, tujuan dan sasaran sudah jelas tergambar dan tertuang pada Perkap itu, menurut saya sudah realistis, tidak terlalu yang idealis sekali ya...masih bisa dimengerti dan dijangkau oleh kami para pelaksana kebijakan tersebut di Lemdiklat Polri...yaa sudah berjalan baik pemberian tunjangan kinerja ini, diberikan kepada yang berhak menerima dengan melihat kinerjanya, absensi kehadirannya. tunjangan kinerja adalah tambahan penghasilan yang diberikan kepada anggota Polri atas keberhasilannya dalam mereformasi birokrasi di tubuh Polri, dimana pemberian tunjangan kinerja ini berdasarkan kelas

jabatan yang dimiliki pegawai yang bersangkutan dengan didukung data kehadiran dan penilaian kinerja dari Kasatkernya...yaa untuk meningkatkan kinerja agar lebih baik lagi

Peneliti : Trus menurut Bapak, Karakteristik pegawai Lemdiklat Polri itu seperti apa ya pak?

Informan : Pegawai disini itu harus diawasi terus, karena tipe pegawai disini sangat dipengaruhi dengan pimpinan yang tegas dan ketat dalam penerapan suatu kebijakan...kadang seperti ketat di awal saja, pas sudah lama, tidak termonitor lagi karena sudah dianggap biasa dan rutinitas...akhirnya ya gak efektif karena dianggap biasa alias elek-elekan. Sebenarnya standar, tujuan dan sasaran sudah jelas tergambar dan tertuang pada Perkap itu, menurut saya sudah realistis, tidak terlalu yang idealis sekali ya...masih bisa dimengerti dan dijangkau oleh kami para pelaksana kebijakan tersebut di Lemdiklat Polri...yaa sudah berjalan baik pemberian tunjangan kinerja ini, diberikan kepada yang berhak menerima dengan melihat kinerjanya, absensi kehadirannya

Peneliti : Oohh iyaaa, nah sejauh ini pak, secara umum bapak melihat apakah mereka sudah memahami? dalam artian ketika ada pemotongan, mereka tidak..tidak protes karena tau bahwa, dipotong itu karena ada komponen yang memang tidak terpenuhi secara seratus persen?

Informan : Saya yakin sosialisasi sudah dilakukan ketika peraturan itu terbit di seluruh satuan wilayah, termasuk Lemdiklat Polri. Sering kita sampaikan tentang tunjangan kinerja ini pas apel pagi, siapa yang berhak menerima dan apa yang harus dipenuhi agar dapat menerima tunjangan kinerja ini...untuk SOP sudah ada dari Puskeu Polri, kita bisa merujuk kesana...tujuan dan sasaran kebijakan juga sudah ada, tidak mungkin kita menerima tidak ada

tujuannya kan, setahu saya ini karena hasil reformasi birokrasi yang dilakukan Polri tahun 2010 lalu, hasilnya bagus..bahwa pemberian tunjangan kinerja ini bukan hak, melainkan ada kewajiban yang harus dipenuhi dan persyaratan apa sehingga bisa menerima tunkin sesuai dengan apa yang tertuang dalam Perkap tersebut. Terkait pemotongan, harusnya mereka sudah mengerti, namun ketika ini ditegakkan, ada semacam tidak rela karena merasa itu hak yang diterima. Akhirnya jadi masa bodo dan malas, bukannya semakin rajin. Nah untuk komponen penilaian, untuk pegawai negeri sipil, digunakan data PPK atau SKP, tapi pelaksanaannya, kami masih menggunakan absensi kehadiran untuk pemberian tunjangan kinerja. Sering kita sampaikan tentang tunjangan kinerja ini pas apel pagi, siapa yang berhak menerima dan apa yang harus dipenuhi agar dapat menerima tunjangan kinerja ini...untuk SOP sudah ada dari Puskeu Polri, kita bisa merujuk kesana...tujuan dan sasaran kebijakan juga sudah ada, tidak mungkin kita menerima tidak ada tujuannya kan, setahu saya ini karena hasil reformasi birokrasi yang dilakukan Polri tahun 2010 lalu, hasilnya bagus

**Peneliti** : Artinya pak, untuk teknis bagaimana pegawai itu bisa menyusun SKP, satu bahwa..ini belum bagaimana mereka menilai SKP, itu lebih besar diharapkan peran dari .unit yang di eselon satu yang punya fungsi kepegawaian, untuk menyampaikan itu?

**Informan** : Yaa..sebetulnya kalo SKP itu kan..hmm.kewajiban ya, setiap pegawai ya untuk melaporkan apa yang sudah dia kerjakan, pertanggungjawaban yang bersangkutan tu terhadap gaji yang sudah diterima ya..jadi peran daripada unit, terutama yang ee..setditjen nya atau sesitjen nya itu fungsinya itu hanya untuk memantau saja, dan..apa namanya..menginfokan..kamu siap buat SKP semesteran karena belum di data kami.jadi itu, hanya



sebagai bentuk pengawasan saja ya..karena bisa jadi si pegawai itu kan saking sibuknya mengerjakan sesuatu sehingga memang entah lupa, entah tidak ada waktu dan sebagainya, nah ini fungsi dari pembinaan dari masing-masing biro untuk menginfokan, tapi bukan berarti nanti yang membuat SKP nya itu orang lain atau bagian dari itu, tetep pegawai yang bersangkutan.itu.

Peneliti : Siap Bapak, ijin yang saya amati, ee terkait SKP, penyusunan SKP terutama pak..masih banyak juga pegawai yang pada saat-saat awal itu.kesulitan pak untuk menyusun itu, tidak tahu seperti apa, bahan apa yang diperlukan untuk menyusun itu, kemudian menghitung outputnya seperti apa, kemudian targetnya seperti itu pak..nah saya pada akhirnya kan memang itu adalah tugas dari pegawai masing-masing, Cuma terkait penyusunan itu kan ada petunjuk teknis yang sudah dibuatkan oleh pemerintah, nah tinggal lagi bagaimana peraturan itu bisa disampaikan kepada pegawai-pegawai tersebut.

Informan : Sebetulnya kita pernah melakukan sosialisasi, jadi kita juga bisa nanti..ee..misalkan ada dari biro masing-masing membutuhkan sosialisasi dan sebagainya, kami siap hadir atau bisa langsung datang ke Bag SDM Rorenmin, kami siap mengajari. Dalam arti, nanti ee..tim dari Bag SDM, nanti tidak harus banyak ya..satu orang udah cukup, itu untuk menjelaskan bagaimana cara mengisi, teknis pengisian SKP. Jadi ya..asumsinya kami sekarang tinggal..apa, mendapatkan..apa namanya..permintaan dari setiap unit eselon satu, dari Biro ya terutama kepada kami..misalnya sosialisasi terkait dengan pengisian SKP sendiri.

Peneliti : Oke..kemudian ini pak terkaisosialisasi itu apakah bentuknya cuma ceramah dalam..apa..dalam bentuk ceramah gitu pak atau ada semacam pendampingan pegawai di unit eselon satu yang memang menangani bagian kepegawaian langsung gitu lo pak?

misalnya untuk..walaupun hanya untuk beberapa pak..didampingi misalnya.

Informan : Yaa..tergantung..sasaran kita. Tidak selalu aa..apa, tadi bapak sampaikan, hanya mendengar saja dan sebagainya.kita juga adakan simulasi, ya tergantung sasaran..kita mau apa sih..

Peneliti : Tergantung targetnya gitu.

Informan : Amm ee, betul.

Peneliti : Ya ini terkait SKP lagi pak..ee..memang kan di latar belakang penelitian saya itu kan, saya melihat ada..ada persoalan terkait penyusunan SKP gitu pak..dan itu saya dukung dengan data dari hasil evaluasi dari Biro SDM pak terkait SKP..tahun 2016 memang sih pak.. (Peneliti membuka dokumen laporan evaluasi kerja Biro SDM)..disini pak, dari hasil evaluasi kinerja..kerja Biro SDM terkait..ee..evaluasi SKP pada semester pertama 2016, itu masih..masih banyak yang tidak sesuai.disini pak..nah ini maksudnya tidak sesuai itu seperti apa pak?..pengen tau saja gitu pak

Informan : Ya..kan contoh penghitungan target capaian kerjanya, tidak sesuai dengan yang kita ingin kan, out put nya..kan bicara semua mengenai itu ya..ada yang menyebutkan ini ee..per tahun, dalam bentuk tahun, ada yang dalam bentuk bulan ya..nah itu yang sebetulnya ee..ya..artinya kalau kita sepakat ini dalam satu tahun, kemudian diminta untuk jadi semesteran ya..kan bisa saja pekerjaan yang satu tahun itu, enam bulan sampai dimana, aa..itu kadang-kadang mereka-mereka itu tetap ngisinya yang setahun, nanti kalau gitu enam bulan berikutnya ngapaian. Ya jadi, sebuah pekerjaan itu, yang dalam satu tahun itu ya..menghasilkan output ini, untuk enam bulan pertama itu apa hasilnya..nah itu pasti ada juga capaiannya sudah berapa persen untuk enam bulan. Jadi, mereka itu..yang mungkin belum paham itu, pertama,

kemungkinan nya mereka tidak mendapatkan pengarahan dari bagian kepegawaian yang pernah atau ikut sosialisasi kita, atau memang mereka itu..ya..dengan pemahaman mereka, saya harus isi ini..itu. Nah jadi, itu yang nantinya akan menyulitkan analisis dari masing-masing unit, misalkan nanti untuk disetiap eselon satu kan ada sesditjennya, nah itu, nantinya kedepannya misalnya pemberian apa reward nya lagi..atau apa, punishmentnya apa kok ini kurang dan sebagainya. Kalau dengan satu basis laporan yang sama itu kan mudah. Jadi, kemungkinannya adalah pertama yang bersangkutan tidak mendapatkan informasi ya..dari, entah dari bagian kepegawaiannya ya..atau dari Biro SDM juga kurang clear ya..kemudian yang kedua ya memang kekeh..kekekehannya..istilahnya wah saya mau mengisi begini pokoknya..

- Peneliti : Menafsirkan sendiri gitu pak..
- Informan : Heeg eh..menafsirkan sendiri
- Peneliti : Oke pak.nah terus pak..ini jumlah pegawai ya pak, di Lemdiklat Polri pak
- Informan : Data per bulan Januari tahun 2023 ada 452 personel, melebihi dari jumlah DSP yang seharusnya, dimana komposisi terdiri dari 335 anggota Polri dan 117 Pegawai Negeri Sipil (PNS) Polri.
- Peneliti : Dalam memberikan pendampingan untuk penghitungan tunjangan, nah itu apakah mereka diberikan semacam surat sebagai dasar kewenangan mereka pak atau itu sudah melekat sesuai dengan tupoksinya?
- Informan : Melekat pak, sesuai dengan tupoksi unitnya. Disini itu harus diawasi terus, karena tipe pegawai disini sangat dipengaruhi dengan pimpinan yang tegas dan ketat dalam penerapan suatu kebijakan...kadang seperti ketat di awal saja, pas sudah lama, tidak termonitor lagi karena sudah dianggap biasa dan

rutinitas...akhirnya ya gak efektif karena dianggap biasa alias elek-elekan

Peneliti : Kemudian pak, terkait dana pak, terkait anggaran, untuk melaksanakan sosialisasi terkait kebijakan ini pak, apakah sejauh ini sudah memadai pak?

Informan : Belum dianggarkan untuk sosialisasi ini, mungkin tahun depan bisa diusulkan karena rasanya perlu juga untuk merelaksasi tentang kebijakan ini, agar diingatkan kembali tujuan dari pemberian tunjangan kinerja ini.

Peneliti : Kemudian, terkait pelaksanaan tugas dari pegawai yang menangani langsung terkait program tunkin ini pak, sejauhmana pak, bapak melihat kesungguhan mereka pak? artinya mereka melakukannya dengan penuh motivasi dengan penuh semangat, sesuai dengan aturan yang ada

Informan : Sepengetahuan saya selama ini, awal-awal karena proses pembelajaran kan, arus ada adaptasi dulu, tapi alhamdulillah kalau saya lihat disetiap unit, itu Sudah melaksanakan dengan bagus. Kita sepakat bahwa pemberian tunkin itu Per langgal 20, kecuali kalau ada faktor X ya misalkan anggaran dan itu diluar kemampuan kita. Nah berarti untuk itu unit yang menangani ini harus sudah bekerja sebelum tanggal 20 ya, bagaimana koordinasinya dengan kami-kami di Bag pada Biro Renmin Lemdiklat Polri, bagaimana mereka mengolahnya, mereka mengirimkan ke keuangannya dan sebagainya, sejauh ini saya lihat alhamdulillah ya sudah bagus, dalam artian apakah ini karena masalah uang, jadi nantinya mereka bisa dimaki-maki kalau terlambat, padahal keterlambatan itu kan belum tentu mereka yang lelet, mereka yang tidak cepat dalam melakukan tugasnya, ada faktor X lain misalkan, contoh anggarannya masih belum juga cair, dan lain sebagainya, itu kan sebetulnya harusnya

mereka paham, tapi mudah- mudahnya selama ini kan masih lancar-lancar, itu juga hasil kerja bagus teman-teman di masing-masing Bag dan urusan keuangan.

Peneliti : Kemudian ini pak, terkait SKP, terkait penghitungan tunkin, terkait pencairan, nah itu ada gak pak semacam pedoman detil gitu pak, untuk melakukan itu, misalnya dalam menyusun SKP, apa saja yang dilakukan, waktu berapa hari?

Informan : Ya untuk mengimplementasikan kebijakan tunkin, kita mengacunya ke Perkap Kapolri Nomor 7 Tahun 2020, di dalam Perkap itu kan sudah tergambar jelas ya..berapa besarnya, bagaimana penilaian, penghitungannya. tunjangan kinerja adalah tambahan penghasilan yang diberikan kepada anggota Polri atas keberhasilannya dalam mereformasi birokrasi di tubuh Polri, dimana pemberian tunjangan kinerja ini berdasarkan kelas jabatan yang dimiliki pegawai yang bersangkutan dengan didukung data kehadiran dan penilaian kinerja dari Kasatkernya...yaa untuk meningkatkan kinerja agar lebih baik lagi

Peneliti : Nah terus pak, mendengar penjelasan bapak tadi, saya melihat bahwa pelaksanaan kebijakan ini melibatkan banyak unit kerja, artinya ada pendelegasian wewenang, ada pembagian tugas, nah sejauh ini pak, koordinasi terkait itu seperti apa pak?

Informan : Ya, koordinasi nya sudah bagus misalnya terkait absen, setiap bulan selalu dilakukan konfirmasi terkait kehadiran sebagai salah satu komponen penghitungan tunkin.

## **Lampiran**

### **Transkrip Wawancara**

Informan 2

Nama : Kombes Pol Supriyadi, S.I.K.

Jabatan : Kabag SDM Rorenmin Lemdiklat Polri

Tanggal : 5 Oktober 2023

Peneliti : Mohon ijin Bapak, terkait dengan penelitian tesis saya yang berjudul penerapan pemberian tunjangan kinerja di Lemdiklat Polri, analisis ketersesuaian dengan Perkap Nomor 7 Tahun 2020, saya lihat ada beberapa aspek yang ingin saya tanyakan. Sebelumnya apa bisa Bapak gambarkan bagaimana pelaksanaan kebijakan tersebut di Lemdiklat Polri Pak?

Informan : Baik, sedikit saya akan menjelaskan bahwa pemberian tunjangan kinerja itu bahwa tunjangan kinerja itu berasal dari penilaian kinerja kita yang dinilai baik oleh Menpan RB. Dari sana dievaluasi bahwa pemberian tunjangan kinerja ini juga untuk menambah motivasi dan meningkatkan produktivitas para anggota Polri serta diharapkan mampu meminimalisir tindakan korupsi.

Peneliti : Bagaimana dengan anggota Lemdiklat Polri yang mengawasi penerapan Perkap tersebut pak? Apakah ada staf yang ditugaskan khusus untuk menangani administrasi tunjangan kinerja ini?

Informan : untuk kekuatan SDM sendiri di Lemdiklat Polri, sangat terbatas, artinya hanya orang tertentu yang memiliki keahlian dan kompetensi yang bisa mengerjakan kebijakan ini. Kami dengan jumlah SDM yang sangat terbatas, berusaha sebaik mungkin memberikan yang terbaik dalam pelayanan kepada anggota Lemdiklat Polri. Kita disini saling bahu membahu dalam

menyelesaikan pekerjaan, tidak ada tupoksi khusus kepada salah satu personel, karena dikhawatirkan ketika dia sakit atau ijin. Maka akan terbengkalai pekerjaan tersebut. Oleh karena nya, saya mengambil kebijakan agar semua personel disini paham dan mampu melaksanakan pekerjaan SDM.

- Peneliti : Lalu bagaimana dengan personel yang malas dalam bekerja? Sering ijin, terlambat dan kurang motivasi dalam bekerja? Apa yang dilakukan bag SDM dalam membina personel tersebut?
- Informan : Tentunya tugas kami mba dalam membina mereka, salah satunya kami sudah proses beberapa personel yang tidak masuk tanpa keterangan di tahun lalu dan tahun ini, kami harus tegas...sudah tidak bisa dibina, sulit, memang sudah karakter...ada juga yang masih bisa dinasehati, dipanggil dan ditanya kenapa alasan jarang masuk kantor...kamipun berusaha memberikan konselling kepada personel yang bermasalah agar lebih baik sebelum dijatuhi hukuman disiplin.
- Peneliti : Bagaimana dengan sikap dari pelaksana kebijakan tertinggi? Karena dalam implementasi peraturan yang ada, sangat diperlukan peranan pimpinan.
- Informan : kebijakan sangat dipengaruhi ketegasan dari Pimpinan tertinggi, ketika pimpinan lemah terhadap pengawasan, maka kebijakan tersebut tidak akan terlaksana dengan baik.
- Peneliti : Dalam melaksanakan kebijakan tersebut, apakah ada SOP yang mengaturnya pak? Dimana kita bekerja tentunya berdasarkan SOP agar target yang menjadi tujuan dapat tercapai dengan baik.
- Informan : SOP khusus untuk pembayaran tunjangan kinerja belum ada di Lemdiklat Polri, namun kami bisa melihat dar Perkap tersebut dan Jukrah dari Mabes Polri, dalam hal ini Puskeu. Untuk mekanismenya bisa ditanyakan langsung ke bagian keuangan ya.

- Peneliti : Pada awal pemberian tunjangan kinerja, pasti ada alasan kenapa ini diberikan dari Pemerintah, nah bagaimana tujuannya apa ya Pak, kok bisa tunjangan kinerja diberikan kepada Polri?
- Informan : ya untuk meningkatkan disiplin diri, memaksimalkan pelayanan dan kompetensi agar lebih profesional.
- Peneliti : Nah sejauh ini pak, secara umum bapak melihat apakah mereka sudah memahami?, dalam artian ketika ada pemotongan, mereka tidak..tidak protes karena tau bahwa, dipotong itu karena ada komponen yang memang tidak terpenuhi secara seratus persen?
- Informan : Saya yakin sosialisasi sudah dilakukan ketika peraturan itu terbit di seluruh satuan wilayah, termasuk Lemdiklat Polri. Bahwa pemberian tunjangan kinerja ini bukan hak, melainkan ada kewajiban yang harus dipenuhi dan persyaratan apa sehingga bisa menerima tunkin sesuai dengan apa yang tertuang dalam Perkap tersebut. Terkait pemotongan, harusnya mereka sudah mengerti, namun ketika ini ditegakkan, ada semacam tidak rela karena merasa itu hak yang diterima. Akhirnya jadi masa bodo dan malas, bukannya semakin rajin. Nah untuk komponen penilaian, untuk pegawai negeri sipil, digunakan data PPK atau SKP, tapi pelaksanaannya, kami masih menggunakan absensi kehadiran untuk pemberian tunjangan kinerja.
- Peneliti : Artinya pak, untuk teknis bagaimana pegawai itu bisa menyusun SKP, satu bahwa..ini belum bagaimana mereka menilai SKP, itu lebih besar diharapkan peran dari .unit yang di eselon satu yang punya fungsi kepegawaian, untuk menyampaikan itu?
- Informan : Yaa..sebetulnya kalo SKP itu kan..hmm.kewajiban ya, setiap pegawai ya untuk melaporkan apa yang sudah dia kerjakan, pertanggungjawaban yang bersangkutan tu terhadap gaji yang sudah diterima ya..jadi peran daripada unit, terutama yang ee..setditjen nya atau sesitjen nya itu fungsinya itu hanya untuk



memantau saja, dan..apa namanya..menginfokan..kamu siap buat SKP semesteran karena belum di data kami.jadi itu, hanya sebagai bentuk pengawasan saja ya..karena bisa jadi si pegawai itu kan saking sibuknya mengerjakan sesuatu sehingga memang entah lupa, entah tidak ada waktu dan sebagainya, nah ini fungsi dari pembinaan dari masing-masing biro untuk menginfokan, tapi bukan berarti nanti yang membuat SKP nya itu orang lain atau bagian dari itu, tetep pegawai yang bersangkutan.itu.

Peneliti : Siap Bapak, ijin yang saya amati, ee terkait SKP, penyusunan SKP terutama pak..masih banyak juga pegawai yang pada saat-saat awal itu.kesulitan pak untuk menyusun itu, tidak tahu seperti apa, bahan apa yang diperlukan untuk menyusun itu, kemudian menghitung outputnya seperti apa, kemudian targetnya seperti itu pak..nah saya pada akhirnya kan memang itu adalah tugas dari pegawai masing-masing, Cuma terkait penyusunan itu kan ada petunjuk teknis yang sudah dibuatkan oleh pemerintah, nah tinggal lagi bagaimana peraturan itu bisa disampaikan kepada pegawai-pegawai tersebut.

Informan : Sebetulnya kita pernah melakukan sosialisasi, jadi kita juga bisa nanti..ee..misalkan ada dari biro masing-masing membutuhkan sosialisasi dan sebagainya, kami siap hadir atau bisa langsung datang ke Bag SDM Rorenmin, kami siap mengajari. Dalam arti, nanti ee..tim dari Bag SDM, nanti tidak harus banyak ya..satu orang udah cukup, itu untuk menjelaskan bagaimana cara mengisi, teknis pengisian SKP. Jadi ya..asumsinya kami sekarang tinggal..apa, mendapatkan..apa namanya..permintaan dari setiap unit eselon satu, dari Biro ya terutama kepada kami..misalnya sosialisasi terkait dengan pengisian SKP sendiri.

Peneliti : Oke..kemudian ini pak terkaisosialisasi itu apakah bentuknya cuma ceramah dalam..apa..dalam bentuk ceramah gitu pak atau

ada semacam pendampingan pegawai di unit eselon satu yang memang menangani bagian kepegawaian langsung gitu lo pak? misalnya untuk..walaupun hanya untuk beberapa pak..didampingi misalnya.

Informan : Yaa..tergantung..sasaran kita. Tidak selalu aa..apa, tadi bapak sampaikan, hanya mendengar saja dan sebagainya.kita juga adakan simulasi, ya tergantung sasaran..kita mau apa sih..

Peneliti : Tergantung targetnya gitu

Informan : Amm ee, betul

Peneliti : Ya ini terkait SKP lagi pak..ee..memang kan di latar belakang penelitian saya itu kan, saya melihat ada..ada persoalan terkait penyusunan SKP gitu pak..dan itu saya dukung dengan data dari hasil evaluasi dari Biro SDM pak terkait SKP..tahun 2016 memang sih pak.. (Peneliti membuka dokumen laporan evaluasi kerja Biro SDM)..disini pak, dari hasil evaluasi kinerja..kerja Biro SDM terkait..ee..evaluasi SKP pada semester pertama 2016, itu masih..masih banyak yang tidak sesuai.disini pak..nah ini maksudnya tidak sesuai itu seperti apa pak?..pengen tau saja gitu pak

Informan : Ya..kan contoh penghitungan target capaian kerjanya, tidak sesuai dengan yang kita ingin kan, out put nya..kan bicara semua mengenai itu ya..ada yang menyebutkan ini ee..per tahun, dalam bentuk tahun, ada yang dalam bentuk bulan ya..nah itu yang sebetulnya ee..ya..artinya kalau kita sepakat ini dalam satu tahun, kemudian diminta untuk jadi semesteran ya..kan bisa saja pekerjaan yang satu tahun itu, enam bulan sampai dimana, aa..itu kadang-kadang mereka-mereka itu tetap ngisinya yang setahun, nanti kalau gitu enam bulan berikutnya ngapaian. Ya jadi, sebuah pekerjaan itu, yang dalam satu tahun itu ya..menghasilkan output ini, untuk enam bulan pertama itu apa hasilnya..nah itu pasti ada

juga capaiannya sudah berapa persen untuk enam bulan. Jadi, mereka itu..yang mungkin belum paham itu, pertama, kemungkinan nya mereka tidak mendapatkan pengarahan dari bagian kepegawaian yang pernah atau ikut sosialisasi kita, atau memang mereka itu..ya..dengan pemahaman mereka, saya harus isi ini..itu. Nah jadi, itu yang nantinya akan menyulitkan analisis dari masing-masing unit, misalkan nanti untuk disetiap eselon satu kan ada sesditjennya, nah itu, nantinya kedepannya misalnya pemberian apa reward nya lagi..atau apa, punishmentnya apa kok ini kurang dan sebagainya. Kalau dengan satu basis laporan yang sama itu kan mudah. Jadi, kemungkinannya adalah pertama yang bersangkutan tidak mendapatkan informasi ya..dari, entah dari bagian kepegawaiannya ya..atau dari Biro SDM juga kurang clear ya..kemudian yang kedua ya memang kekeh..kekekehannya..istilahnya wah saya mau mengisi begini pokoknya..

- Peneliti : Menafsirkan sendiri gitu pak..
- Informan : Heeg eh..menafsirkan sendiri
- Peneliti : Oke pak.nah terus pak..ini jumlah pegawai ya pak, di Lemdiklat Polri pak
- Informan : Data per bulan Januari tahun 2023 ada 452 personel, melebihi dari jumlah DSP yang seharusnya, dimana komposisi terdiri dari 335 anggota Polri dan 117 Pegawai Negeri Sipil (PNS) Polri.
- Peneliti : Dalam memberikan pendampingan untuk penghitungan tunkin, nah itu apakah mereka diberikan semacam surat sebagai dasar kewenangan mereka pak atau itu sudah melekat sesuai dengan tupoksinya?
- Informan : Melekat pak, sesuai dengan tupoksi unitnya

- Peneliti : Kemudian pak, terkait dana pak, terkait anggaran, untuk melaksanakan sosialisasi terkait kebijakan ini pak, apakah sejauh ini sudah memadai pak?
- Informan : Belum dianggarkan untuk sosialisasi ini, mungkin tahun depan bisa diusulkan karena rasanya perlu juga untuk merelaksasi tentang kebijakan ini, agar diingatkan kembali tujuan dari pemberian tunjangan kinerja ini.
- Peneliti : Kemudian, terkait pelaksanaan tugas dari pegawai yang menangani langsung terkait program tunjakin ini pak, sejauhmana pak, bapak melihat kesungguhan mereka pak? artinya mereka melakukannya dengan penuh motivasi dengan penuh semangat, sesuai dengan aturan yang ada
- Informan : Sepengetahuan saya selama ini, awal-awal karena proses pembelajaran kan, arusnya ada adaptasi dulu, tapi alhamdulillah kalau saya lihat di setiap unit, itu sudah melaksanakan dengan bagus. Kita sepakat bahwa pemberian tunjakin itu Per langgal 20, kecuali kalau ada faktor X ya misalkan anggaran dan itu diluar kemampuan kita. Nah berarti untuk itu unit yang menangani ini harus sudah bekerja sebelum tanggal 20 ya, bagaimana koordinasinya dengan kami-kami di Bag pada Biro Renmin Lemdiklat Polri, bagaimana mereka mengolahnya, mereka mengirimkan ke keuangannya dan sebagainya, sejauh ini saya lihat alhamdulillah ya sudah bagus, dalam artian apakah ini karena masalah uang, jadi nantinya mereka bisa dimaki-maki kalau terlambat, padahal keterlambatan itu kan belum tentu mereka yang lelet, mereka yang tidak cepat dalam melakukan tugasnya, ada faktor X lain misalkan, contoh anggarannya masih belum juga cair, dan lain sebagainya, itu kan sebetulnya harusnya mereka paham, tapi mudah- mudahannya selama ini kan masih

lancar-lancar, itu juga hasil kerja bagus teman-teman di masing-masing Bag dan urusan keuangan.

Peneliti : Kemudian ini pak, terkait SKP, terkait penghitungan tunkin, terkait pencairan, nah itu ada gak pak semacam pedoman detil gitu pak, untuk melakukan itu, misalnya dalam menyusun SKP, apa saja yang dilakukan, waktu berapa hari?

Informan : Ya untuk mengimplementasikan kebijakan tunkin, kita mengacunya ke Perkap Kapolri Nomor 7 Tahun 2020, di dalam Perkap itu kan sudah tergambar jelas ya..berapa besarnya, bagaimana penilaian, penghitungannya.

Peneliti : Nah terus pak, mendengar penjelasan bapak tadi, saya melihat bahwa pelaksanaan kebijakan ini melibatkan banyak unit kerja, artinya ada pendelegasian wewenang, ada pembagian tugas, nah sejauh ini pak, koordinasi terkait itu seperti apa pak?

Informan : Ya, koordinasi nya sudah bagus misalnya terkait absen, setiap bulan selalu dilakukan konfirmasi terkait kehadiran sebagai salah satu komponen penghitungan tunkin.

POLITEKNIK  
STIA LAN  
JAKARTA

## **Lampiran**

### **Transkrip Wawancara**

Informan 3

Nama : AKBP Jajang Ruhayat, S.H.

Jabatan : Kasubbag Binpers Bag SDM Rorenmin Lemdiklat Polri

Tanggal : 4 September 2023

Peneliti : Sore Bapak, mohon ijin. Terima kasih atas waktunya. Tentang pendidikan yang sedang saya ambil saat ini, sedang melakukan penelitian. dan terkait dengan judul tesis yang saya tulis, saya melihat beberapa aspek dari pemberian tunjangan kinerja di Lemdiklat Polri. Menurut bapak apakah bapak memahami isi dari Perkap Nomor 7 Tahun 2020?

Informan : Oh itu, itu tentang tata cara pemberian tunjangan kinerja kan? Saya tahu itu walaupun tidak terlalu hapal isinya. Intinya peraturan tersebut mengatur regulasi pemberian tunjangan kinerja bagi anggota Polri termasuk PNS di dalamnya. Apa saja yang harus dilaksanakan jika ingin diberikan tunjangan kinerja. Dan ada juga pasal tentang pemotongan tunjangan kinerja bagi yang tidak menjalani dengan baik.

Peneliti : Menurut Bapak isi dari Perkap tersebut dapat diukur tidak? Jelaskan.

Informan : Sangat bisa diukur mba, isinya mudah dipahami dan mudah diimplementasikan di setiap Satker Mabes Polri dan jajarannya.

Peneliti : Lalu pak, terkait implementasi tersebut, kan ada syarat dalam pemberian tunjangan kinerja yaitu absensi kehadiran dan penilaian kinerja. Menurut bapak bagaimana nih mekanisme yang dilaksanakan di Lemdiklat Polri?

- Informan : Dalam urusan administrasi rekap absensi kehadiran atau kordinasi dengan pihak provost, yang untuk pemberian tunjangan kinerja, kadang saya dibantu oleh Kaurmin SDM atau stafnya, pokoknya yang saat itu hadir atau standby. Dan belum ada perhitungan SKP seperti apa yang dikaitkan dengan pemberian tunjangan kinerja, saat ini kami hanya mengumpulir absensi saja, dicocokkan dengan siapa yang cuti atau sakit, kemudian diberikan ke bagian keuangan untuk diberikan tunjangan kinerjanya.
- Peneliti : Jadi tidak ada staf khusus yang mengawaki adminitrasi tunjangan kinerja ini ya pak?
- Informan : Kami kekurangan orang mba, jadi ya yang ada aja dimaksimalkan mba. Makanya terkadang kami terlambat, karena salah satunya ini. Tidak ada SDM yang mengawakinya.
- Peneliti : Bagaimana dengan penyusunan SKP pak, kan didalam Perkap tertuang tentang penilaian kinerja, nah untuk PNS kan menggunakan SKP, Apakah hal ini sudah dilaksanakan dalam pemberian tunjangan kinerja?
- Informan : SKP untuk PNS Polri ini baru sebagai kelengkapan saja, selama ini belum menjadi sesuatu yang dituntut. Sementara tadi disiplin kehadiran menjadi tolak ukur, absensi apel pagi. Kalau SKP sementara ini belum menjadi tolak ukur yang sebenarnya dalam pemberian tunjangan kinerja. Kalau itu benar-benar dikejar outputnya, mungkin akan banyak pegawai yang kepotong tunjangan kinerjanya.
- Peneliti : Lalu untuk lingkungan ekonomi, sosial dna politik, apakah berpengaruh pak dalam pemberian tunjangan kinerja di Lemdiklat Polri?
- Informan : sebenarnya kondisi lingkungan sosial, ekonomi dan politik tidak terlalu mempengaruhi kebijakan pemberian tunjangan kinerja

bagi Polri sih...karen tunjangan kinerja diberikan atas pencapaian Polri dalam mereformasi birokrasi yang ada di tubuh Polri itu sendiri...tidak terlalu terdampak pada kondisi lingkungan sosial, ekonomi dan politik.

Peneliti : Terkait untuk kebijakan tunjakin ini pak, tentunya itu kan harus disosialisasikan kepada pelaksana langsung atau kepada pegawai gitu yang akan menjadi sasaran dari kebijakan, sejauhmana pak melakukan sosialisasi atau penyampaian informasi terkait kebijakan tunjakin pak?

Informan : Ya, di bidang kepegawaian saya kira, ada beberapa kegiatan itu, diantaranya bagaimana sih cara mengisi form tunjakin itu, kan harus dipahami dulu. Yang kedua, juga di kepegawaian itu sudah tercatat apa saja sih pekerjaan setiap pegawai yang harus di kerjakan. Nah, yang berikutnya kita juga akan melakukan penilaian sampai dimana pekerjaan itu bisa diselesaikan, tapi sebelum itu, hal-hal yang terkait dengan pemahaman, apakah itu sosialisasi yang lain beberapa kali sudah kita lakukan sehingga pegawai itu kita minta agar segera bisa memahami bahwa tunjakin itu ada tapi dengan konsekuensi seperti ini, nah konsekuensi seperti ini bentuknya adalah laporan-laporan itu sehingga bagaimana pengisian atasan langsung itu untuk menilai kinerja daripada bawahan yang nanti akan dikonversikan pada tunjakin itu sendiri.

Peneliti : Baik pak. Ini pak, saya mau mengkonfirmasi sebgaiian dari proses kegiatan tunjakin itu pak, terkait dengan penyusunan dokumen prestasi kerja pak, yang didalamnya ada SKP pak, nah ini berdasarkan laporan evaluasi Biro SDM kita pak, ee..masih banyak pegawai itu yang SKP nya tidak sesuai pak, tidak sesuai dalam penyusunannya pak, nah itu gimana bapak melihat itu pak?



Informan : Ya memang kan idealnya dan faktanya, jadi pada tata aturan tulisan itu kan memang kita harus bisa membaca bagaimana jenis aktifitas yang ada ditulisan itu, disamping itu juga memang pekerjaan di Bag SDM ini harus selesai, nah dengan begitu ada kemungkinan bahwa apakah itu termasuk tugas tambahan atau yang lain, beberapa hal yang tidak mengarah betul pada tuis yang sudah mereka beban kan, nah dengan begitu konsekuensinya apa, konsekuensinya memang SDM kita kan belum sebagaimana yang tercantum untuk menangani ee..tuis yang sudah ada di SOTK itu, namun demikian itu saya kira tidak.. tidak mayoritas, saya kira hanya minoritas, hanya minoritas. Idealnya adalah memang terukur betul jumlah pekerjaan dengan jumlah pegawai, kendala kita memang terkait dengan jumlah pegawai. Apapun apalagi sudah berapa tahun tidak ada rekrutmen PNS, apapun kan tugas ini harus selesai setiap tahun, sehingga yang sebenarnya perlu ditambah tenaga kerja atau pegawai karena juga proses daripada rekrutmen pegawai belum maksimal, sehingga itu juga harus ditangani oleh semua pegawai yang ada di organisasi ini, nah ini..ini memang pengaturan dari kita, dengan begitu kita akan mengarah kedepan selama nanti jumlah pegawai mencukupi tentunya akan sesuai dengan yang ada di SKP itu sesuai real yang ada disana. Dan demikian juga saya kira memang tidak bisa mengartikan begitu saja ya, SKP dengan jenis pekerjaan itu, kalau *letter leg* kan ya sudah ada pekerjaan dikerjain, nanti duduk, kita coba manfaatkan disela-sela waktu lapang jam setiap hari pegawai itu juga bisa bisa kita maksimalkan.

Peneliti : Untuk penyusunan SKP sendiri, apakah pernah diberikan pelatihan atau semacam bimbingan teknis nya pak?

Informan : Ya itu saya kira, ya itu pernah itu, bagaimana mereka cara mengisi yang benar, cara mengisi yang benar SKP, karena memang yang bertanggungjawab atasan langsung, bagaimana staf itu nanti akan dinilai oleh eselon empat, eselon empat dinilai oleh eselon tiga, eselon tiga dinilai oleh eselon dua, eselon dua oleh eselon satu, eselon satu oleh yang lebih tinggi sehingga disana ada fakta dan tentunya juga kita baca benar gak ini, selama satu bulan itu, pekerjaan- pekerjaan yang dilakukan itu sesuai yang mereka tulis.

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## **Lampiran**

### **Transkrip Wawancara**

Informan 4

Nama : AKP Daryani, S.H.

Jabatan : Kaurkeu Lemdiklat Polri

Tanggal : 29 September 2023

Peneliti : Ijin ibu, ada beberapa pertanyaan yang akan saya tanyakan ke Ibu, tentang kebijakan para implementors dalam melaksanakan pemberian tunjangan kinerja sesuai dengan Perkap Nomor 7 Tahun 2020 di Lemdiklat Polri. Menurut ibu, isi dari Perkap tersebut apakah mudah dipahami?

Informan : alhamdulillah, peraturan tersebut sudah bagus, tidak terlalu sulit untuk dicapai, hanya diperlukan disiplin diri saja...rajin masuk kantor, datang dan pulang tepat waktu...selama ini tidak ada masalah...peraturannya sudah ideal menurut saya karena bisa dicapai dan bisa dilaksanakan oleh seluruh pegawai...memudahkan, tidak mempersulit

Peneliti : Lalu dalam menjalankan kebijakan tersebut, apakah ada SOP yang dipedomani bu?

Informan : untuk SOP dalam pemberian tunjangan kinerja di Lemdiklat Polri sendiri mungkin ada...belum liat...selama ini kita membayarkan tunjangan kinerja ke personel Lemdiklat Polri berdasarkan sosialisasi yang disampaikan oleh Puskeu Polri, disana dijelaskan mekanismenya dan kalau ada yang salah atau kurang, biasanya kami dihubungi oleh Puskeu Polri...belum ada masalah karena kami mengerjakan sesuai dengan yang kami ikuti di Mabes Polri.

Peneliti : Lalu pemberian tunjangan kinerja ini ada dampak yang baik gak bu? Dan bagaimana kinerja di Lemdiklat Polri?

- Informan : Tentu tambah rajin mba...kehadiran makin baik dibandingkan sebelum adanya pemberian tunjangan kinerja, ya walaupun saat ini masih ada beberapa personel yang kurang disiplin dan saya yakin orangnya itu-itulah saja, dalam arti memang sudah karakternya pemalas, agak susah...sejak pemotongan diberlakukan, saya lihat juga makin disiplin personel Lemdiklat Polri
- Peneliti : Apakah ada pemotongan bu bagi personel yang tidak disiplin dalam kehadirannya?
- Informan : untuk pemotongan sudah, seperti TK, sakit lebih dari 3 hari, dan cuti
- Peneliti : Nah kalau sikap dari para kebijakan ini bagaimana bu? Terhadap pemberian tunjangan kinerja, apakah sudah komit?
- Informan : terkadang permasalahan lain yang terjadi adalah ketika bagian keuangan sudah membuat laporan pembayaran tunjangan kinerja, laporan tersebut tinggal tanda tangan KPA saja, akan tetapi KPA nya keluar kota, atau apa... dimana seharusnya tanggal 20 sudah cair... kendalanya memang banyak, yang artinya semua saling berhubungan...terkadang laporan ada koreksi dari KPA, sehingga butuh waktu lagi memperbaiki...pembayaran tunjangan kinerja belum pernah terjadi dibawah tanggal 20 dan itulah yang terjadi
- Peneliti : Terkait sosialisasi, apakah pernah dilaksanakan?
- Informan : belum ada sosialisasi di Lemdiklat Polri
- Peneliti : Untuk personel yang mengawaki tunjangan kinerja ini, apakah personel ini khusus administrasi tunjangan kinerja?
- Informan : belum ada verifikator untuk SKP, kalau sekarang yang terjadi, biasanya pegawai hanya membuat SKP mencontoh dari rekan kerjanya, yang terkadang tidak sesuai dengan pekerjaannya, dan kenyataannya dia sendiri

tidak melaksanakan pekerjaan itu dalam kesehariannya. Sebenarnya dibutuhkan sih verifikator, agar output pekerjaan sesuai dengan rencana pekerjaannya, namun sampai saat ini, terkait SKP masih dipukul rata, demikian juga dengan nilainya juga hanya bersifat administratif saja.

Peneliti : Untuk faktor lingkungan, bagaimana bu, apakah mempengaruhi pemberian tunjangan kinerja ini?

Informan : kondisi lingkungan sosial, ekonomi dan politik tidak berkaitan dengan kebijakan pemberian tunjangan kinerja maupun pemotongannya, menurut saya ini seluruhnya berhubungan dengan personel itu sendiri, bagaimana kinerjanya di Lemdiklat Polri.

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## Lampiran 5

### Transkrip Wawancara

Informan 5

Nama : AKP Amin, S.H.

Jabatan : Ka Provost Lemdiklat Polri

Tanggal : 13 September 2023

Peneliti : Mohon ijin Bapak, terkait dengan penelitian tesis saya yang berjudul penerapan pemberian tunjangan kinerja bagi PNS di Lemdiklat Polri. Ada beberapa aspek yang ingin sy tanyakan dan konfirmasi ke Bapak. Bagaimana menurut Bapak tentang Perkap Nomor 7 Tahun 2020 di Lemdiklat Polri? Apakah selama ini sudah diterapkan?

Informan : Iya mba, untuk pemberian tunjangan kinerja ini sudah diterapkan di Lemdiklat Polri, hal ini dapat dilihat dari apa yang sudah kita terima kan setiap bulan, yaitu tunjangan kinerja sesuai dengan kelas jabatannya. Untuk peraturan tersebut dapat diimplementasikan di Lemdiklat Polri karena kami kan fungsi pembinaan, jadi lebih mudah menerapkannya.

Peneliti : Baik pak, untuk rekap absensi ini, siapa yang melakukan pak dan bagaimana mekanismenya?

Informan : Absensi disini masih manual ya, sayang sih untuk Lemdiklat Polri sebesar ini, absensi masih manual. Dulu katanya pernah ada *print finger*, tapi karena rusak dan gak ada biaya perawatan dan pengadaan, maka hingga saat ini kembali lagi ke manual. Kami kumpulir di lapangan dan mereka isi sendiri. Namun ya gitu banyak yang masih malas tandatangan kehadiran dan masih suka titip ke temannya.

- Peneliti : Ooh gitu pak, lalu memang bagaimana SOP nya dalam pemberian tunjangan kinerja ini?
- Informan : SOP khusus untuk pembayaran tunjangan kinerja belum ada di Lemdiklat Polri.
- Peneliti : Lalu menurut Bapak, kenapa Polri diberikan tunjangan kinerja dari Pemerintah ya pak?
- Informan : Yaa karena waktu itu, penilaian kinerja kita sudah baik mba, tunjangan kinerja diberikan karena kemampuan Polri dalam meningkatkan mutu dan kualitas pelayanan kepada publik.
- Peneliti : Jadi ada perubahan yang baik ya pak setelah diberikan tunjangan kinerja, tentunya kinerja makin membaik? Benar gitu pak?
- Informan : Yaa mba, pemberian tunjangan kinerja sudah berhasil meningkatkan disiplin personel di lemdiklat Polri dibandingkan sebelum ada pemberian tunjangan kinerja...apalagi ditambah adanya kebijakan pemotongan, semakin kelihatan signifikan disiplin kehadiran personel...yaa itu, sayangnya sistem absensi kita masih manual, jadi belum terdeteksi dengan baik tentang kehadiran personel karena masih ada aja oknum yang memanipulasi kehadiran anggotanya di ruangan, yaa faktor X mba.
- Peneliti : Jadi pemotongan sudah dilakukan ya pak, namun masih sulit secara menyeluruh dikarenakan faktor X tadi. Lalu di bag Provost sendiri apakah ada personel yang mengawaki khusus absensi ini pak?
- Informan : Ada mba, tapi tidak khusus, ya sambil kerja yang lain mba. Makanya terkadang hitungannya suka salah, ya manusia ya mba. Saya suka suruh cek ulang, yaa kadang masih ada aja salahnya, kasian yang bener-bener masuk ditulis sakit atau ijin dan terkena potongan.
- Peneliti : Secara sarana prasarana sudah bagus pak?

- Informan : Untuk sarana dan prasarana sudah bagus, dari seperangkat komputer, printer dan jaringan internet bagus. Disediakan Meja dan kursinya juga.
- Peneliti : Menurut Bapak, sikap dari para *implementors* ini bagaimana dalam pemberian tunjangan kinerja?
- Informan : Agak sulit ya mba menggambarkannya, namun yang saya alami, saya pun kesulitan ketika temen saya melanggar perkap tersebut dan harus dilakukan pemotongan, hal ini dikarenakan belum adanya kebijakan tertulis di Lemdiklat Polri terkait komitmen dari para pelaksana. Yaa karena itu, jadi kami suka terlambat memberikan rekap absensi ke bagian keuangan. Karena ada hal yang kami harus konfirmasi dulu sebelum kami melakukan pemotongan, dalam pasalnya kan begitu ya mba.. biar kita tidak salah.
- Peneliti : Untuk lingkungan nih pak, seperti kondisi sosial, ekonomi dan politik, apakah mempengaruhi pemberian tunjangan kinerja ini?
- Informan : Yaa sebaiknya lingkungan stabil ya mba, kita juga harus menjaga agar tetap kondusif, biar pemberian tunjangan kinerja lancar.



**Lampiran**  
**Transkrip Wawancara**

Informan 6

Nama : Penata Tk I Shabrina, S.E.

Jabatan : Paur Verifikasi Urkeu Lemdiklat Polri

Tanggal : 5 September 2023

Peneliti : Selamat siang ibu Shabrina, terkait penelitian saya tentang penerapan pemberian tunjangan kinerja di Lemdiklat Polri, ada beberapa hal yang ingin saya tanyakan. Bagaimana tanggapan ibu terkait isi dari peraturan Kapolri nomor 7 Tahun 2020 tentang tata cara pemberian tunjangan kinerja bagi anggota Polri?

Informan : Siang mba, yaa isinya sudah bagus mba, isinya mudah dipahami. Namun kalau dihitung secara manual sih agak ribet dan membingungkan ya. Tapi menurut saya kalo menggunakan aplikasi malah jauh lebih efektif dan efisien.

Peneliti : Lalu bagaimana mekanisme pembayaran tunjangan kinerja di Lemdiklat Polri mba? Apakah sudah sesuai SOP?

Informan : Di Lemdiklat Polri ini kami membayarkan ya berdasarkan rekapan absensi dari provost yang sudah tervalidasi oleh Bag SDM, namun sayangnya belum ada SOP untuk pembayaran tunjangan kinerja di Lemdiklat Polri, kita berpedoman dengan informasi dari Mabes Polri saja dan peraturan Kapolri tentang pemberian tunjangan kinerja.

Peneliti : Ooh gitu, terus bu kenapa Polri diberikan tunjangan kinerja ya dari Pemerintah?

Informan : Tentunya karena Polri sudah bagus kinerjanya, lalu mungkin yaa biar gak korupsi, biar lebih jujur dan loyal terhadap organisasi.

- Peneliti : Lalu bagaiman tentang rekap absensi yang ibu terima, apakah selama ini sesuai dengan target yang ditentukan?
- Informan : Gak ada target mba, selama ini saya rekap absensi yang diterima selalu terlambat, terkadang kami terima tanggal 7, tanggal 10 atau tanggal 15. Padahal sudah disepakati bahwa bagian keuangan menerima data rekapitulasi absensi paling lambat tanggal 5 sudah kami terima, namun kenyataannya jarang terjadi. Sehingga kami kesulitan dalam melakukan verifikasi kepada personel yang bersangkutan, dan inilah yang menjadi keterlambatan pembayaran. Pokoknya saya sih, ada data saya proses, gak ada ya gimana kan mba? Tapi selama ini diterima sih walaupun jadi telat pembayarannya.
- Peneliti : Gak ada yang komplain mba tentang keterlambatan tersebut? Lalu terkait pemotongan gimana mba?
- Informan : Ya ada aja mba, tinggal saya bilang, data yang saya terima memang terlambat, mau gimana.. mungkin karena belum ada personel yang mengawasi khusus ya, semua kan masih tumpang tindih mba kerjanya. Untuk pemotongan yaa, sudah kita berlakukan pemotongan kinerja...yang terlambat belum dikurangi, karena datanya belum ada.
- Peneliti : Untuk sosialisasi terkait pemberian tunjangan kinerja ini sesuai dengan Perkap Nomor 7 Tahun 2020, apakah sudah dilaksanakan?
- Informan : kita hanya mendapatkan sosialisasi dari Mabes Polri terkait pelatihan dengan metode ceramah dan teknis-teknis bagaimana penggunaan aplikasi pembayaran tunjangan kinerja, bagaimana cara pemotongan dan apa saja yang perlu diperhatikan. Dan kapan pengiriman data harus disampaikan ke Puskeu Mabes Polri untuk pembayarannya. Saat ini sudah otomatis masuk ke Rekening pegawai yang bersangkutan, namun tahun 2022 masih

berupa cek, sehingga pemotongan masih bisa dilakukan, saat ini karena aplikasi baru lagi, sehingga pemotongan belum dapat kami lakukan, karena kita masih penyesuaian, seperti keterlambatan informasi rekap absensi dari Subbag Provost Lemdiklat Polri.

Peneliti : Ibu Shabrina ini khusus menangani tunjangan kinerja atau ada kerjaan lain?

Informan : Gak ada personel khusus mba untuk menangani administrasi ini, makanya tadi saya sampaikan, sering terlambat karena saya juga dikejar deadline pencairan anggaran kegiatan dari bag-bag dan kadang waktu saya tak cukup mba. Jadi saya sisihkan besok lagi dilanjutkan kerjanya.

Peneliti : Untuk sarana dan prasarana apakah memadai mba?

Informan : Alhamdulillah sih sarana prasarana mah mendukung, ada seperangkat komputer, printer, kertas, WiFi, meja dan kursi.

POLITEKNIK  
STIA LAN  
JAKARTA

## **Lampiran**

### **Transkrip Wawancara**

Informan 7

Nama : Kompol Mira Anastasia, S.H.

Jabatan : Kaurtu Rorenmin Lemdiklat Polri

Tanggal : 2 Oktober 2023

Peneliti : Selamat siang ibu, mohon ijin. Terkait dengan judul tesis yang saya tulis, saya melihat beberapa aspek dari pemberian tunjangan kinerja di Lemdiklat Polri. Terkait itu bu, ada beberapa pertanyaan yang akan saya tanyakan ke Ibu. Bagaimana pemberian tunjangan di Lemdiklat Polri? Apakah ada perbedaan antara sebelum diberikan dengan sesudah diberikan?

Informan : tentunya untuk kita lebih rajin dan disiplin dalam kehadiran. Malu kan mba, jika dapat tunjangan kinerja tapi kerjanya masih suka terlambat atau bolos. Menurut ku harusnya begitu mba. Mau tunjangan kinerja, ya rajin kerjanya dong.

Peneliti : Nah menurut ibu, tunjangan kinerja itu diberikan ke Polri, karena apa ya, bisa dijelaskan?

Informan : Tunjangan kinerja adalah apresiasi dari Pemerintah terhadap kinerja Polri yang diharapkan mampu menghilangkan korupsi.

Peneliti : Lalu jika sedemikian pentingnya, apakah hal ini sudah disosialisasikan di Lemdiklat Polri?

Informan : Dulu sudah mba, pas peraturan itu terbit, tahun berapa ya saya lupa. Tapi Perkap terbaru ini belum ada sih mba.. Karena kan pemberin tunjangan kinerja pertama kali diberikan itu pada tahun 2010 lalu ya.. ituun baru beberapa persen saja sih. Kalau sekarang kan sudah baik, lumayan lah nominalnya. Kalau saat ini sosialisasinya hanya ada di apel pagi, informasi tentang

tunjangan kinerja tapi lebih spesifik tentang pemotongan kepada yang elek-elakan kehadirannya. Ya paling ingatkan gitu aja mba, karena gak ada anggarannya untuk sosialisasi.

Peneliti : Dalam perhitungan tunjangan kinerja itu, mulai dari rekap absensi, lalu didata siapa saja yang terlambat, cuti, ijin, sakit dan seterusnya. Siapa bu yang bertanggungjawab?

Informan : Setahu saya itu bagian SDM dan Provost ya, dengan bagian keuangan. Saya kurang paham sih mekanisme itu mba.

Peneliti : Nah lanjut ke sikap pimpinan nih bu, gimana sikap mereka terhadap pemberian tunjangan kinerja ini?

Informan : Beliau bagus mba, tegas dan sesuai dengan apa yang tertuang dipengajuan dari bagian keuangan. Dengan dukungan dokumen harus ada dan lengkap. Kalau sudah oke, ya diajukan ke Kalemdiklat Polri untuk pengesahan.

Peneliti : Untuk kondisi ekonomi, sosial dan politik, apakah berpengaruh bu terhadap pemberian tunjangan kinerja di Lemdiklat Polri?

Informan : Mmm, sepertinya tidak mba, karena kita kan manut dengan Mabes Polri ya, kalo Mabes Polri merasa terdampak dengan lingkungan ekonomi, sosial dan politik, yaaa kami juga terdampak mba. Tapi selama ini sih gak ada dampak apa-apa.

## Lampiran

### Transkrip Wawancara

Informan 8

Nama : Penata Tk I Janissa Lengkong, S.E., M.M.

Jabatan : Kaurmin Bag SDM Rorenmin Lemdiklat Polri

Tanggal : 13 September 2023

Peneliti : Selamat siang ibu Janissa, terkait penelitian saya tentang penerapan pemberian tunjangan kinerja di Lemdiklat Polri, ada beberapa hal yang ingin saya tanyakan. Bagaimana tanggapan ibu terkait isi dari peraturan Kapolri nomor 7 Tahun 2020 tentang tata cara pemberian tunjangan kinerja bagi anggota Polri?

Informan : Menurut saya, sudah baik dan bagus..secara kalo saya baca, mudah saya pahami walaupun agak sulit untuk dipraktekkan ya. Maklum lah jakarta macet, kadang situasi kurang menguntungkan di jalan. Gak bisa ditebak. Udah datang pagi, eh tau-tau ada kendala, jadilah terlambat.

Peneliti : Lalu kalau tentang absensi kehadiran gitu bu, bagaimana mekanismenya?

Informan : Absensi masih bersifat manual, dulu pernah ada *print finger*, tapi sudah rusak karena biaya perawatan yang belum mendukung, sehingga sudah lebih dari 5 tahun terakhir ini, kita menggunakan absensi manual. Apel pagi di lapangan dimulai jam 07.00 WIB, kita tiba 5 menit sebelumnya dan ada perhitungan kehadiran disana di masing-masing bagian lalu dilaporkan ke biro, nanti ada Komandan Kompi yang melaporkan kepada pengambil apel pada pagi itu.

Peneliti : Adakah bag atau personel khusus yang mengawasi administrasi tunjangan kinerja?

- Informan : Mmm, belum ada personel yang mengawaki khusus dalam urusan administrasi pemberian tunjangan kinerja, seperti rekapan absensi dan SKP, saat ini masih dikerjakan bergantian.
- Peneliti : Kalau terkait sosialisasi, apakah sudah dilaksanakan bu oleh bagian SDM ini?
- Informan : Mungkin pas apel pagi itu, sesekali Karorenmin bicara soal tunjangan kinerja, refresh kembali.
- Peneliti : Dalam pemberian tunjangan kinerja, di dalam perkap disebutkan bahwa selain jumlah kehadiran, data penilaian kinerja berupa SKP juga harus dilampirkan. Nah di Lemdiklat Polri ini bagaimana bu?
- Informan : Kita akui memang kita masih belum maksimal dalam mensosialisasikan terkait penyusunan SKP, itu salah satu pelayanan kami yang belum optimal. Karena SKP sekarang model baru, maka kami pun belum sempat mengundang narasumber ahli untuk menjelaskan hal ini. Sementara ini kita mengajari langsung bagi yang ingin belajar, ini pun informasi kami masih terbatas karena kami bukan ahlinya, hanya untuk terpenuhinya administrasi. Biasanya SKP kita melihat punya orang yang sama level jabatan dan tupoksinya, hampir mirip kan. Karena belum ada arahan dalam mengisi SKP yang baik, maka itulah yang menjadi patokan kita. SKP ini kan hanya dibutuhkan awal tahun untuk kinerja tahun sebelumnya. Dan SKP ini hanya untuk pemenuhan administratif saja, karena sampai saat ini juga belum ada informasi mana yang salah dan mana yang benar dalam menyusunnya.
- Peneliti : Jadi pemberian tunjangan kinerja hanya sebatas absensi kehadiran saja bu?

- Informan : Lebih berpengaruh ke absensi kehadiran ya, namun untuk pengisian PPK atau SMK atau SKP, sebenarnya hanya faktor pendukung saja, asal ada.
- Peneliti : Sebenarnya kebijakan ini siapa yang berperan penting ya bu dalam pemberian tunjangan kinerja? Apakah sudah menerapkan dengan benar apa yang ada di dalam Perkap tunjangan kinerja itu?
- Informan : Yaaa, Karorenmin Lemdiklat Polri kalau untuk yang berperan dalam pemberian tunjangan kinerja ini, beliau mengetahui, namun yang tanda tangan pengesahan tetap Kalemdiklat Polri. Karorenmin yang dapat memberikan usulan siapa yang berhak menerima dan dipotong tunjangan kinerjanya dan diajukan ke Kalemdiklat Polri.
- Peneliti : Kondisi sosia, ekonomi dna politik berpengaruh gak ya bu terhadap pemberian tunjangan kinerja ini?
- Informan : Tidak terlalu sih menurut saya, karena kita ini kan dibawah Mabes Polri ya, seperti waktu jaman Covid-19, kita tetap menerima full tunjangan kinerja, alhamdulillah dan gak dikurangi. Tapi waktu itu sempat dipotong yang sudah eselon 2 ke atas, tapi kami di bawah gak.
- Peneliti : Menurut ibu, bagaimana sih sikap dari para pelaksana kebijakan disini terhadap pemberian tunjangan kinerja?
- Informan : Mereka tegas sih tapi kadang juga gak, saya masih melihat tidak enak apalagi terhadap letting dan level di atasnya. Masih sungkan kalau dipotong, jadi biasanya dikonfirmasi saja, kenapa tidak hadir atau apa alasannya. Sehingga tunjangan kinerja tetap full diberikan.



**LAMPIRAN**  
**DOKUMENTASI KEGIATAN WAWANCARA LAPANGAN**









