

Received: 10 July 2025

Revised: 1 February 2026

Accepted: 2 February 2026

Analisis Perbedaan Implementasi Kebijakan Tunjangan Kinerja dengan Kebijakan Remunerasi (Studi Kasus di Politeknik Negeri)

Kusindianing Wijiarti¹*, Dyah Sawitri², Jose Rizal Joesoef³

¹⁻³ Universitas Gajayana, Malang, Indonesia

*chiendy@polinema.ac.id

Abstract

ABC Polytechnic is one of the public politechnic that implements the Public Service Agency Financial Management Pattern (PK-BLU), which provides flexibility in the management of Non-Tax State Revenue (PNBP). The consequence of the implementation of PK-BLU is a change in the employee compensation system from performance allowances to remuneration. This study aims to analyze the differences in the implementation of performance allowance and remuneration policies and their relationship to the performance of Civil Servants (PNS) at ABC Polytechnic. The study uses a qualitative approach with a case study design. Data were collected through in-depth interviews, documentation studies, and literature studies, then analyzed using the Miles and Huberman interactive analysis model. The results show that performance allowances and remuneration have fundamental differences in aspects of legal basis, funding sources, performance assessment mechanisms, and payment systems. Although the implementation of remuneration has been carried out in accordance with the provisions and considering the principles of proportionality, equality, propriety, and BLU operational performance, this policy shift has not resulted in significant changes in improving employee substantive performance. The visible impact is more dominant in the aspects of administrative compliance and discipline, while changes in mindset, work culture, and work behavior as mandated in bureaucratic reform have not been fully achieved. This finding confirms that the effectiveness of remuneration policies is highly dependent on the clarity of the performance appraisal system, the quality of socialization, and the internalization of performance values within the organization.

Keywords: Implementation, Performance allowance, Remuneration

Abstrak

Politeknik ABC merupakan salah satu politeknik negeri yang menerapkan pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU), yang berkonsekuensi pada perubahan sistem kompensasi pegawai dari tunjangan kinerja menjadi remunerasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perbedaan implementasi kebijakan tunjangan kinerja dan remunerasi serta kaitannya dengan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Politeknik ABC. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan studi kepustakaan, kemudian dianalisis menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tunjangan kinerja dan remunerasi memiliki perbedaan mendasar pada aspek dasar hukum, sumber pendanaan, mekanisme penilaian kinerja, serta sistem pembayaran. Meskipun implementasi remunerasi telah dilaksanakan sesuai ketentuan dan mempertimbangkan prinsip proporsionalitas, kesetaraan, kepatutan, serta kinerja operasional BLU, peralihan kebijakan ini belum menghasilkan perubahan signifikan terhadap peningkatan kinerja substantif pegawai. Dampak yang terlihat lebih dominan pada aspek kepatuhan administratif dan kedisiplinan, sementara perubahan pola pikir, budaya kerja, dan perilaku kerja sebagaimana diamanatkan dalam reformasi birokrasi belum sepenuhnya tercapai. Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas kebijakan remunerasi sangat bergantung pada kejelasan sistem penilaian kinerja, kualitas sosialisasi, serta internalisasi nilai kinerja dalam organisasi.

Kata kunci: Implementasi, Tunjangan kerja, Remunerasi

1. Pendahuluan

Suatu organisasi perlu didukung oleh pegawai yang berkualitas dan profesional. Supaya pegawai dapat mempunyai prestasi kerja yang baik, organisasi sangat perlu memperhatikan kompensasi yang diberikan kepada pegawai (Rojikinnor et al., 2022). Komponen gaji yang diterima PNS hanya terdiri dari 3 macam yaitu gaji, tunjangan kinerja, dan tunjangan kemahalan. Pemberlakuan tunjangan kinerja merupakan bagian dari kebijakan reformasi birokrasi yang dilatarbelakangi oleh kesadaran sekaligus komitmen pemerintah untuk mewujudkan *clean and good governance*. Tunjangan kinerja bagi pegawai pemerintahan dilatarbelakangi oleh kesadaran sekaligus komitmen pemerintah untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, sebab perubahan dan pembaharuan yang dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata pemerintahan yang bersih dan berwibawa tersebut tidak mungkin akan dapat dilaksanakan dengan baik (efektif) tanpa kesejahteraan yang layak dari pegawai yang melaksanakannya.

Perubahan dan pembaharuan tunjangan kinerja dilaksanakan untuk menghapus kesan manajemen pemerintahan yang selama ini dinilai kurang baik, namun pada tataran pelaksanaannya, perubahan dan pembaharuan yang dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata pemerintahan yang bersih dan berwibawa tersebut tidak mungkin dapat dilaksanakan dengan baik (efektif) tanpa kesejahteraan yang layak bagi pegawai (Soedarmayanti, 2008). Sumber dana pemberian tunjangan kinerja adalah Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) (Pasal 6 ayat (1) UU No17 Tahun 2003).

Politeknik ABC menjadi salah satu Perguruan Tinggi Pemerintah (PTP) yang telah menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU) berdasarkan keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia tahun 2012. Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum memberikan fleksibilitas dalam penggunaan dana PNBP. Pola manajemen institusi tersebut menuntut Politeknik ABC mampu mempertanggungjawabkan penggunaan keuangan bersumber dari pemerintah. Salah satu kebijakan yang diterapkan sebagai konsekuensi Politeknik ABC menjadi PTN BLU adalah dengan menerapkan kebijakan remunerasi. Kebijakan tersebut telah dilaksanakan sejak Tahun 2016, dimana sebelumnya menerapkan kebijakan unjangan kinerja (tukin).

Tabel 1. Jumlah Penerima Tunjangan Kinerja dan Remunerasi di Politeknik ABC

No.	Uraian	Jumlah Penerima	
		Tukin tahun 2015 (orang)	Remunerasi tahun 2016 (orang)
1.	Instruktur	10	8
2.	Administrasi	145	145
3.	Pustakawan	3	3
4.	Analisis kepegawaian	1	1
5.	Teknisi PLP	29	27
Jumlah Total		188	184

Sumber : Bagian Keuangan Politeknik ABC, Tahun 2017

Remunerasi adalah apa yang diterima para pekerja sebagai pertukaran dari kontribusi yang diberikannya kepada organisasi (Utami et al., 2022). Remunerasi yang diberikan Politeknik ABC kepada pegawainya terdiri dari insentif posisi/jabatan, insentif kinerja standar, insentif kinerja di atas standar dan insentif kinerja ke-13. Pada Tabel 1, terdapat data jumlah pegawai yang mendapatkan tunjangan kinerja dan remunerasi di Politeknik ABC. Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa jumlah penerima tunjangan kinerja dan remunerasi selisih 2 orang saja. Hal ini dikarenakan ada pegawai yang pensiun di tahun 2016. Berdasarkan Tabel 2

dapat diketahui bahwa alokasi dana yang dibutuhkan untuk pembayaran remunerasi dalam satu tahun sebesar Rp. 5.331.788.041,- dimana menggunakan dana BLU Politeknik ABC sendiri, sedangkan tunjangan kinerja dulu berasal dari dana Pemerintah.

Tabel 2. Alokasi Dana untuk Pembayaran Tunjangan Kinerja dan Remunerasi di Politeknik ABC (dalam rupiah)

No.	Uraian	Tukin	Remunerasi
1.	Dalam 1 bulan	451.516.000	444.315.370
2.	Dalam 1 tahun	5,418,192,000	5,331,788,041

Sumber : Bagian Keuangan Politeknik ABC, Tahun 2017

Dalam praktiknya, perbedaan mendasar tersebut tidak selalu dipahami secara utuh oleh pegawai, sehingga remunerasi seringkali dipersepsikan hanya sebagai “pengganti tukin” atau sekadar perubahan sumber pendanaan, bukan sebagai transformasi sistem manajemen kinerja. Kondisi ini berpotensi menimbulkan ketidakselarasan antara tujuan kebijakan dan respons pegawai, terutama ketika remunerasi menuntut kontrak kinerja berbasis KPI, periode pelaporan yang lebih panjang, serta mekanisme pembayaran bertahap yang berbeda dari tukin. Akibatnya, alih-alih mendorong perubahan pola pikir, budaya kerja, dan perilaku kerja sebagaimana diamanatkan dalam agenda reformasi birokrasi, remunerasi justru berisiko direduksi menjadi instrumen administratif yang dampaknya terhadap kinerja substantif relatif terbatas.

Berdasarkan fakta-fakta empiris yang juga didukung oleh teori yang ada maka sangat menarik untuk menganalisa perbedaan implementasi kebijakan tunjangan kinerja dengan kebijakan remunerasi serta kaitannya dengan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Politeknik ABC. Lebih lanjut, perbedaan sumber pendanaan antara tukin yang didanai APBN dan remunerasi yang sepenuhnya bergantung pada PNPB BLU juga menimbulkan persoalan keberlanjutan dan keadilan internal. Ketergantungan remunerasi pada kapasitas finansial institusi berpotensi menciptakan disparitas antarunit kerja maupun antarpegawai, khususnya ketika kontribusi kinerja tidak sepenuhnya terakomodasi dalam indikator yang digunakan. Oleh karena itu, perbedaan antara tunjangan kinerja dan remunerasi tidak hanya bersifat normatif dan teknis, tetapi juga menyentuh dimensi persepsi keadilan, motivasi kerja, serta efektivitas kebijakan dalam mendorong peningkatan kinerja aparatur secara berkelanjutan. Kondisi inilah yang memperkuat urgensi penelitian untuk menganalisis secara mendalam perbedaan implementasi kebijakan tunjangan kinerja dan remunerasi serta implikasinya terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Politeknik ABC.

1.1 Tunjangan Kinerja Vs Remunerasi

Gambaran sistematis mengenai perbedaan kebijakan tunjangan kinerja dan remunerasi disajikan pada tabel berikut, yang memuat perbandingan berdasarkan dasar hukum, sumber pendanaan, objek penerima, sistem penilaian kinerja, serta mekanisme pembayaran yang diterapkan di Politeknik ABC.

Tabel 3. Perbedaan Tunjangan Kinerja dan Remunerasi

No.	Uraian	Tukin	Remunerasi
1.	Dasar Hukum	Perpres Nomor 88 Tahun 2013 dan Permendikbud Nomor 107 Tahun 2013 tentang Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan	Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 1261/KMK.05/2015 tanggal 22 Desember 2015 dan Peraturan Direktur Politeknik ABC Nomor 262 Tahun 2016 tanggal 15 Maret Tahun 2016

No.	Uraian	Tukin	Remunerasi
2.	Sumber Dana	DIPA Kemendikbud	PNBP BLU Politeknik ABC
3.	Objek penerima	Tenaga Kependidikan	Pejabat pengelola, Dewan Pengawas, dan Pegawai Badan Layanan Umum
4.	Grade	Berdasarkan proses evaluasi jabatan sesuai dengan pedoman evaluasi jabatan pada peraturan menteri pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi nomor 34 tahun 2011	Berdasarkan proses evaluasi jabatan dengan metode FES jabatan struktural yang menggunakan 6 faktor dengan mempertimbangkan hasil assesment yang dilakukan oleh Kemendikbud
5.	Tarif	Terendah : Rp. 1.563.000 Tertinggi : Rp. 19.360.000	Terendah : Rp. 1.896.000 Tertinggi : Rp. 17.875.000
6.	Pelaporan Kinerja	Per bulan	Per semester
7.	Sistem Penghargaan	Pegawai masih mendapatkan honorarium tambahan	Pegawai hanya mendapatkan honorarium tambahan sesuai dengan yang telah ditetapkan
8.	Sistem Penilaian Kinerja	Target kinerja yang dihitung berdasarkan kategori dan nilai capaian SKP (sasaran kinerja pegawai)	Berdasarkan capaian Key Performance Indikator (KPI) yang telah ditetapkan dalam kontrak kinerja
9.	Konsep Dasar Pembayaran	Pembayaran tukin sesuai jabatan berdasarkan keputusan pimpinan unit kerja eselon I yang bersangkutan sesuai hasil evaluasi jabatan	Ada 3 (tiga) konsep dasar pembayaran, yaitu Pay for Position, Pay for People, dan Pay for Performance
10.	Sistem Pembayaran	Pembayaran tukin perbulan dilaksanakan melalui SPM-LS ke rekening bendahara pengeluaran, selanjutnya ditransfer ke rekening masing-masing pegawai	Insentif posisi dibayarkan tiap bulan pada bulan berikutnya sebesar 30%, insentif kinerja standar dibayarkan bertahap setiap bulan sebesar 30%, dan sisanya dibayarkan akumulasi 6 bulan sesuai capaian kinerja.

Sumber: Data diolah peneliti, tahun 2017

Berdasarkan data pada Tabel 3, dapat disimpulkan bahwa tunjangan kinerja dan remunerasi memiliki perbedaan mendasar baik dari aspek regulasi, sumber pendanaan, mekanisme penilaian, maupun sistem pembayarannya. Tunjangan kinerja didasarkan pada kebijakan nasional melalui Peraturan Presiden Nomor 88 Tahun 2013 dan Permendikbud Nomor 107 Tahun 2013 dengan sumber dana berasal dari DIPA Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, sedangkan remunerasi dilandasi oleh Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 1261/KMK.05/2015 serta Peraturan Direktur Politeknik ABC Nomor 262 Tahun 2016 yang sepenuhnya bersumber dari PNPB BLU. Perbedaan dasar hukum dan sumber pendanaan ini menunjukkan bahwa remunerasi memberikan otonomi yang lebih besar kepada institusi, namun sekaligus menuntut kemampuan pengelolaan keuangan yang lebih akuntabel dan berkelanjutan.

Dari sisi objek penerima dan sistem penilaian, tunjangan kinerja hanya diberikan kepada tenaga kependidikan dengan penilaian berbasis Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang dilaporkan setiap bulan, sementara remunerasi mencakup pejabat pengelola, dewan pengawas, dan seluruh pegawai BLU dengan penilaian kinerja berbasis Key Performance Indicator (KPI) yang dituangkan dalam kontrak kinerja dan dilaporkan per semester. Selain itu, sistem grading tunjangan kinerja mengacu pada evaluasi jabatan sesuai regulasi KemenPANRB, sedangkan remunerasi menggunakan metode *Factor Evaluation System (FES)* dengan mempertimbangkan hasil asesmen, sehingga memungkinkan adanya perbedaan besaran remunerasi meskipun

berada pada kelas jabatan yang sama. Perbedaan tarif juga menunjukkan bahwa remunerasi tidak selalu lebih tinggi dibandingkan tunjangan kinerja, tetapi lebih menekankan pada struktur pembayaran dan capaian kinerja. Perbedaan selanjutnya terlihat pada konsep dasar dan sistem pembayaran. Tunjangan kinerja dibayarkan secara rutin setiap bulan melalui mekanisme SPM-LS dengan pola pembayaran tunggal berdasarkan jabatan, dan pegawai masih berpeluang menerima honorarium tambahan. Sebaliknya, remunerasi menerapkan konsep pembayaran yang lebih komprehensif melalui *pay for position*, *pay for people*, dan *pay for performance*, dengan skema pembayaran bertahap yang mengaitkan besaran insentif dengan capaian kinerja. Dalam sistem remunerasi, insentif posisi dan insentif kinerja standar dibayarkan sebagian setiap bulan, sedangkan sisanya dibayarkan secara akumulatif berdasarkan evaluasi kinerja periodik. Secara keseluruhan, hasil perbandingan ini menunjukkan bahwa remunerasi dirancang sebagai sistem kompensasi yang lebih strategis dan berbasis kinerja, namun implementasinya lebih kompleks dibandingkan tunjangan kinerja dan menuntut kesiapan sistem, pemahaman pegawai, serta tata kelola organisasi yang lebih matang.

1.2 Transisi dari Tunjangan Kinerja ke Remunerasi di Perguruan Tinggi Negeri BLU

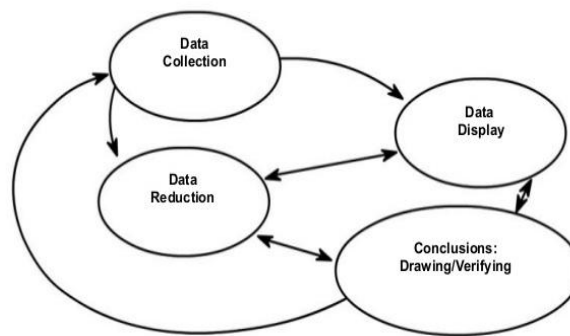
Indrawan (2022) menyatakan bahwa remunerasi di lembaga pendidikan tinggi seringkali hanya dipersepsikan sebagai tambahan penghasilan tanpa diiringi internalisasi nilai kinerja, sehingga dampaknya terhadap budaya kerja cenderung terbatas. Hal ini sejalan dengan temuan Suhartini & Utami (2023) yang menunjukkan bahwa tunjangan kinerja mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai daerah, tetapi efeknya terhadap komitmen organisasi sangat ditentukan oleh persepsi keadilan distribusi insentif. Secara global, penelitian Alonso & Lewis (2022) menegaskan bahwa kebijakan *performance-related pay* di sektor publik akan efektif bila disertai sistem penilaian yang adil, transparan, dan akuntabel. Jika tidak, maka kebijakan tersebut justru menimbulkan resistensi. Penelitian Nguyen & Hoang (2021) di Vietnam juga menemukan bahwa meskipun remunerasi berbasis PNPB memberi keleluasaan manajerial bagi universitas publik, hal ini berpotensi menciptakan kesenjangan antar-unit kerja yang berbeda kemampuan finansialnya. Sementara itu, Weibel et al. (2023) mengingatkan bahwa kompensasi berbasis kinerja dapat mengikis motivasi intrinsik bila tidak dibarengi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang kondusif. Selain sebagai instrumen kompensasi, peralihan kebijakan dari tunjangan kinerja menuju remunerasi di lingkungan perguruan tinggi negeri berstatus BLU juga memunculkan persoalan konseptual dan implementatif yang krusial. Tunjangan kinerja (tukin) pada dasarnya merupakan kebijakan nasional yang bersifat seragam, bersumber dari APBN, dan berorientasi pada pemenuhan kewajiban reformasi birokrasi melalui penilaian kinerja individu berbasis Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Sebaliknya, remunerasi merupakan skema kompensasi yang lebih kompleks dan kontekstual, bersumber dari PNPB BLU, serta mengintegrasikan prinsip *pay for position*, *pay for people*, dan *pay for performance* yang menuntut kesiapan organisasi, sistem penilaian kinerja yang lebih matang, serta kemampuan keuangan institusi yang berkelanjutan.

2. Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus yang berlokasi di Politeknik ABC yang dipilih secara purposive karena institusi tersebut mengalami transisi kebijakan kompensasi dari tunjangan kinerja ke remunerasi setelah berstatus Badan Layanan Umum (BLU). Fokus penelitian diarahkan pada analisis perbedaan implementasi kedua kebijakan tersebut serta implikasinya terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS). Unit analisis penelitian mencakup kebijakan kompensasi, mekanisme implementasi, dan praktik penilaian kinerja pegawai. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur dengan informan kunci yang terdiri dari pimpinan, pengelola keuangan, pengelola kepegawaian, dan tenaga kependidikan, serta melalui studi dokumentasi terhadap peraturan internal, laporan kinerja, dan data keuangan yang relevan. Untuk mendapatkan data-data yang

sesuai dengan tujuan penelitian maka dibutuhkan suatu metode pengumpulan data. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (i) penelitian lapangan (*field work research*), (ii) studi kepustakaan (*library research*), (iii) dokumentasi.

Analisis data dilakukan secara interaktif dan berkelanjutan melalui tiga tahapan utama, yaitu reduksi data untuk memilah informasi yang relevan dengan tujuan penelitian, penyajian data dalam bentuk narasi dan tabel komparatif untuk memudahkan interpretasi, serta penarikan kesimpulan guna mengidentifikasi pola perbedaan implementasi dan implikasinya terhadap kinerja pegawai. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan metode dengan membandingkan hasil wawancara, dokumen resmi, dan data kinerja, sehingga temuan penelitian memiliki tingkat kredibilitas dan keandalan yang memadai. Secara diagramatik proses siklus pengumpulan data dan analisis data sampai pada tahap penyajian hasil penelitian, serta pengambilan kesimpulan, seperti gambar 3.1 berikut:



Gambar 1. Analisis Data Model Interaktif

Sumber: Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2012)

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Implementasi kebijakan Tunjangan Kinerja di Politeknik ABC

Implementasi kebijakan tunjangan kinerja di Politeknik ABC dilaksanakan dengan mengacu pada ketentuan Peraturan Presiden Nomor 88 Tahun 2013 dan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 107 Tahun 2013. Tunjangan kinerja diberikan kepada tenaga kependidikan sebagai bagian dari agenda reformasi birokrasi untuk mendorong peningkatan disiplin, kepatuhan administratif, dan kinerja individu pegawai. Penerapan kebijakan ini diawali dengan pelaksanaan analisis dan evaluasi jabatan yang menghasilkan kelas jabatan sebagai dasar penetapan besaran tunjangan kinerja, sehingga pembayaran dilakukan sesuai dengan struktur jabatan yang telah ditetapkan oleh pimpinan unit kerja. Dalam praktiknya, mekanisme penilaian kinerja pegawai didasarkan pada capaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan tingkat kehadiran, yang dievaluasi secara periodik. Pembayaran tunjangan kinerja dilaksanakan melalui mekanisme SPM-LS ke rekening bendahara pengeluaran dan selanjutnya ditransfer kepada masing-masing pegawai dengan pola pembayaran enam bulanan. Meskipun secara normatif implementasi kebijakan tunjangan kinerja telah berjalan sesuai regulasi, dalam pelaksanaannya masih ditemukan dinamika internal, terutama terkait keterbatasan sosialisasi mengenai kelas jabatan dan mekanisme penilaian kinerja. Hal tersebut tercermin dari pernyataan informan pengelola kepegawaian yang menyatakan bahwa:

“Pada awal penerapan tunjangan kinerja, yang paling berat justru di pemahaman pegawai tentang kelas jabatan. Banyak yang mempertanyakan

mengapa kelas jabatannya seperti itu, karena sosialisasi memang belum optimal waktu itu.”

Lebih lanjut, keterbatasan efektivitas tunjangan kinerja sebagai instrumen peningkatan kinerja substantif juga diungkapkan oleh salah satu pimpinan unit, yang menegaskan bahwa:

“Tunjangan kinerja ini lebih terasa mendorong kedisiplinan administratif, seperti kehadiran dan pelaporan, tetapi belum sampai mendorong perubahan cara kerja atau inovasi pegawai.”

Selain itu, sistem pembayaran tunjangan kinerja yang dilakukan secara periodik setiap enam bulan juga memunculkan respons beragam dari pegawai. Salah satu informan menyampaikan bahwa:

“Pembayaran yang enam bulan sekali sering menimbulkan keluhan, karena pegawai merasa jeda antara bekerja dengan menerima insentifnya terlalu lama.”

Secara keseluruhan, implementasi tunjangan kinerja di Politeknik ABC lebih berfungsi sebagai instrumen peningkatan disiplin administratif dan kepatuhan kerja, namun dampaknya terhadap perubahan perilaku dan peningkatan kinerja substantif pegawai masih relatif terbatas. Adapun besaran tunjangan kinerja di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan adalah seperti yang tertuang dalam tabel berikut.

Tabel 4. Besaran Tunjangan Kinerja

No.	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja per Kelas Jabatan
1	17	Rp.19.360.000
2	16	Rp.14.131.000
3	15	Rp.10.315.000
4	14	Rp. 7.529.000
5	13	Rp. 6.023.000
6	12	Rp. 4.819.000
7	11	Rp. 3.855.000
8	10	Rp. 3.352.000
9	9	Rp. 2.915.000
10	8	Rp. 2.535.000
11	7	Rp. 2.304.000
12	6	Rp. 2.095.000
13	5	Rp. 1.904.000
14	4	Rp. 1.814.000
15	3	Rp. 1.727.000
16	2	Rp. 1.645.000
17	1	Rp. 1.563.000

Sumber: Permendikbud Nomor 107 Tahun 2013

Berdasarkan data pada tabel tersebut, besaran tunjangan kinerja di Politeknik ABC ditetapkan secara bertingkat sesuai dengan kelas jabatan yang dihasilkan dari proses evaluasi jabatan. Struktur tunjangan kinerja menunjukkan adanya gradasi yang jelas antarlevel jabatan, yang merefleksikan perbedaan tingkat tanggung jawab, kompleksitas tugas, dan beban kerja pegawai. Kelas jabatan tertinggi, yaitu kelas 17, memperoleh tunjangan kinerja sebesar Rp19.360.000 per bulan, sedangkan kelas jabatan terendah, yaitu kelas 1, menerima tunjangan kinerja sebesar Rp1.563.000 per bulan. Penurunan nominal tunjangan kinerja berlangsung secara sistematis seiring dengan penurunan kelas jabatan, sehingga menciptakan diferensiasi kompensasi yang terstruktur dan konsisten. Pola ini menunjukkan bahwa penetapan tunjangan kinerja lebih berorientasi pada nilai dan posisi jabatan dalam struktur organisasi dibandingkan dengan capaian kinerja individual, sehingga fungsi utamanya adalah sebagai instrumen penghargaan berbasis jabatan dalam kerangka reformasi birokrasi. Selain struktur besaran tunjangan kinerja yang ditetapkan berdasarkan kelas jabatan, mekanisme pembayaran tunjangan kinerja di Politeknik ABC dilaksanakan sesuai dengan ketentuan administrasi keuangan pemerintah. Pembayaran tunjangan kinerja dilakukan melalui mekanisme Surat Perintah Membayar Langsung (SPM-LS) yang disalurkan terlebih dahulu ke rekening Bendahara Pengeluaran, kemudian diteruskan kepada masing-masing pegawai melalui transfer ke rekening pribadi. Proses pembayaran dilakukan secara periodik setiap enam bulan sekali, setelah melalui tahapan verifikasi data pegawai, kelas jabatan, serta rekapitulasi capaian kinerja dan faktor pengurang yang ditetapkan dalam regulasi. Mekanisme ini menempatkan aspek kepatuhan administratif dan akurasi data sebagai prasyarat utama pencairan tunjangan kinerja, namun di sisi lain menyebabkan jeda waktu antara periode kerja dan penerimaan tunjangan, yang berpotensi memengaruhi persepsi pegawai terhadap efektivitas tunjangan kinerja sebagai instrumen insentif berbasis kinerja.

3.2. Implementasi kebijakan Remunerasi di Politeknik ABC

Remunerasi di Politeknik ABC mengalami modifikasi dalam hal analisa jabatannya dengan menambahkan nilai jabatan. Proses dalam melakukan analisis jabatan di Politeknik ABC dengan melakukan beberapa tahapan, yaitu membuat peta jabatan berdasarkan OTK. Inventarisasi kebutuhan jabatan yang diperlukan. Membuat daftar jabatan yang diperlukan di struktur organisasi. Menghitung beban kerja untuk menentukan jumlah pemegang jabatan. Penyusunan formasi untuk kebutuhan jabatan. Struktur organisasi Politeknik ABC kondisi eksisting sampai dengan Agustus 2015 berdasarkan SK Direktur Politeknik ABC No 161 tahun 2015. Sedangkan struktur organisasi yang baru dalam proses pengusulan Statuta dan OTK di Kemerinstekdikti yang mengacu pada Permendikbud No. 139 Tahun 2014. Sedangkan parameter yang digunakan dalam melakukan analisis jabatan dengan mempertimbangkan beberapa faktor, antara lain, nomor kode jabatan, nama jabatan, unit kerja atasan, rumusan tugas, rincian tugas, hasil kerja, bahan kerja, peralatan kerja, pedoman kerja, tanggungjawab, wewenang, hubungan kerjam keadaan tempat kerja, upaya fisik, resiko bahaya, dan syarat jabatan.

Pedoman Evaluasi Jabatan di Politeknik ABC menggunakan metode Sistem Evaluasi Faktor atau *Factor Evaluation System* (FES) yang telah dimodifikasi berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No 34 Tahun 2011 (Pedoman Evaluasi) dan Peraturan Kepala BKN No 21 Tahun 2011 (Pedoman Pelaksanaan Evaluasi Jabatan), yakni sebagai berikut.

- a) Politeknik ABC membentuk Tim Analisis dan Evaluasi Jabatan. Tim menyusun Peta Jabatan dan Informasi Faktor Jabatan untuk setiap jabatan struktural, jabatan fungsional tertentu, maupun jabatan fungsional umum di lingkungan instansi. Hasil penyusunan berupa: Peta Jabatan. Informasi Faktor Jabatan Struktural. Informasi Faktor Jabatan Fungsional Tertentu/Jabatan Fungsional Umum.

- b) Tim melaksanakan evaluasi jabatan dengan menggunakan Informasi Faktor Jabatan. Hasil evaluasi jabatan berupa: Nilai dan kelas jabatan struktural dan nilai dan kelas jabatan fungsional tertentu/jabatan fungsional umum.

Berbeda dengan tunjangan kinerja, kebijakan remunerasi di Politeknik ABC dirancang sebagai sistem kompensasi yang lebih komprehensif dan berbasis kinerja melalui penerapan prinsip pay for position, pay for people, dan pay for performance. Dalam tahap perencanaan, institusi terlebih dahulu melakukan kajian sistem remunerasi, termasuk analisis jabatan dan kesiapan keuangan. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh informan dari unsur pengelola keuangan:

“Sebelum remunerasi diterapkan, kami harus menghitung betul kemampuan keuangan BLU dan menyusun sistemnya. Tidak bisa langsung jalan, karena harus ada analisis sistem remunerasi terlebih dahulu.”

Namun demikian, proses implementasi remunerasi juga menghadapi tantangan, khususnya pada aspek pengukuran kinerja dan pemahaman pegawai. Salah satu informan pimpinan menyatakan bahwa:

“Yang paling sulit dalam penyusunan petunjuk teknis remunerasi itu justru bagaimana mengukur kinerja, baik tenaga kependidikan maupun tenaga pendidik, supaya indikatornya adil dan bisa diterapkan.”

Pembentukan struktur dan skala grading menggunakan metode FES (*Factor Evaluation System*) yang telah dimodifikasi, dan mengacu kepada Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia Nomor 34 Tahun 2011 tentang Pedoman Evaluasi Jabatan. Evaluasi Jabatan Fungsional Dosen dan Jabatan Fungsional Tenaga Kependidikan menggunakan metode FES jabatan fungsional yang terdiri dari 9 faktor. Sedangkan Evaluasi Jabatan Struktural Tenaga Kependidikan menggunakan metode FES jabatan struktural yang menggunakan 6 faktor dengan mempertimbangkan hasil *assessment* yang dilakukan oleh Kemendikbud. Besarnya remunerasi merupakan perkalian antara *score* jabatan dengan harga jabatan. Untuk tahun 2015, harga jabatan yang ditetapkan sebesar Rp. 2.800,- (dua ribu delapan ratus rupiah). Dengan demikian remunerasi Direktur (grade 17) sebesar Rp. 6.080,-, maka besaran remunerasi Direktur sebesar $6.080 \times \text{Rp.} 2.800,- = \text{Rp.} 17.024.000,-$ (tujuh belas juta dua puluh empat ribu rupiah). Angka remunerasi tersebut belum memperhitungkan pajak. Harga jabatan sebesar Rp. 2.800,- dihitung dengan cara sebagai berikut. Keterbatasan sosialisasi juga menjadi faktor utama munculnya resistensi pada tahap awal implementasi. Informan dari bagian perbendaharaan menjelaskan bahwa:

“Di awal pembagian remunerasi memang banyak yang protes. Mereka datang ke bagian keuangan, mempertanyakan besaran yang diterima, padahal kami hanya membayar sesuai sistem yang sudah ditetapkan.”

Berdasarkan data pada tabel tersebut, perhitungan besaran remunerasi di Politeknik ABC tahun 2015 disusun secara sistematis dengan mengacu pada proyeksi Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) sebagai basis utama. Proyeksi PNBP tahun 2015 ditetapkan sebesar Rp70.295.905.680, yang selanjutnya dialokasikan sebesar 45 persen sebagai pagu remunerasi dengan nilai Rp31.633.157.556. Dari pagu tersebut, dilakukan pengurangan untuk komponen

tertentu yang meliputi pembayaran BPJS bagi pegawai non-PNS serta honorarium Dewan Pengawas, yang terdiri atas ketua, anggota, dan sekretaris, dengan total pengurangan sebesar Rp337.982.240. Setelah dilakukan pengurangan tersebut, kebutuhan remunerasi tahunan termasuk remunerasi ke-13 ditetapkan sebesar Rp31.295.175.316. Nilai ini kemudian dibagi ke dalam 13 bulan pembayaran, sehingga diperoleh kebutuhan remunerasi bulanan sebesar Rp2.407.321.178. Selanjutnya, nilai remunerasi per jabatan ditentukan melalui perhitungan Total Job Value (TJV) sebesar 840.265 poin, yang menjadi dasar dalam penetapan indeks rupiah. Berdasarkan perbandingan antara kebutuhan remunerasi bulanan dan total nilai jabatan, diperoleh point indeks rupiah sebesar Rp2.865 yang kemudian dibulatkan menjadi Rp2.800. Hasil perhitungan ini menunjukkan bahwa penetapan besaran remunerasi di Politeknik ABC dilakukan dengan mempertimbangkan kemampuan keuangan institusi, proporsionalitas alokasi anggaran, serta struktur nilai jabatan, sehingga mencerminkan prinsip akuntabilitas dan keberlanjutan dalam pengelolaan keuangan BLU.

Politeknik ABC dalam memberikan remunerasi, tingkat tanggung jawab dan tuntutan profesionalisme menjadi dasar utama. Pemberian remunerasi dilakukan dengan orientasi pada keadilan (*equal pay for job sofe qual value*) dan memperhatikan kemampuan keuangan (PNBP) Politeknik ABC. Gaji remunerasi berasal dari sumber PNBP ditetapkan sebesar 30%, sedangkan insentif kinerja ditetapkan sebesar 70%. Pemberian insentif kinerja didasarkan pada ketercapaian indikator kinerja. Indikator kinerja Tenaga Pendidik, didasarkan pada Undang-undang Guru dan Dosen No. 14 Tahun 2005 Pasal 72. Sementara, ketercapaian kinerja bagi Tenaga Kependidikan, didasarkan pada indikator capaian kinerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi sebagaimana tertera dalam Peraturan Presiden No. 88 Tahun 2013. Tenaga Kependidikan dengan tingkat ketercapaian kinerja 25% - 49% akan mendapatkan gaji yang bersumber dari PNBP sebesar 30%. Dalam kondisi Pegawai tersebut tidak berkinerja selama tiga bulan berturut-turut, maka gaji PNBP sebesar 30% tidak diberikan. Pencapaian kinerja tenaga kependidikan 50% hingga 74%, insentif kinerja remunerasi dibayarkan sebesar sama dengan indikator kinerja kurang istimewa yaitu gaji PNBP sebesar 30% ditambah dengan $255 \times (70\% \text{ PNBP})$. Dalam sistem remunerasi, secara umum dikenal 3 (tiga) konsep dasar pembayaran, yaitu *Pay for Position*, *Pay for People*, dan *Pay for Performance*.

Tabel 5. Perhitungan Harga Jabatan

Proyeksi PNBP 2015	A	70,295,905,680
Pagu Remunerasi 45%	$B = A \times 45\%$	31,633,157,556
Penyetaraan	C	-
BPJS Non PNS	D	56,916,000
Honorarium Dewas	E	88,524,800
Ketua		
Anggota		159,344,640
Sekretaris		33,196,800
Jumlah	$F = C + D + E$	337,982,240
Kebutuhan remunerasi 1 thn + Remunerasi ke-13	$G = B - F$	31,295,175,316
Kebutuhan remunerasi 1 bln	$H = G / 13$	2,407,321,178
Total Job value (TJV)	I	840,265
Point Indeks Rupiah	$J = H / I$	2,865
Point Indeks Rupiah (dibulatkan)	K	2,800

Sumber: Bagian Keuangan Tahun 2015

Pay for Position adalah jumlah uang yang diberikan kepada karyawan bergantung kepada posisi dan jabatan. Besaran jumlah gaji pada posisi dan jabatan ini tentu telah dihitung dengan rumus-rumus tertentu dan biasanya berupa gaji pokok serta tunjangan-tunjangan tertentu untuk posisi dan jabatan tersebut. Gaji berupa imbalan *financial* bersih yang diterima secara tetap setiap bulan. *Pay for People* adalah jumlah uang yang diberikan kepada pegawai yang merupakan bentuk kesejahteraan bersifat individual, seperti jaminan kesehatan, beasiswa pendidikan pegawai, perlindungan keamanan, dan pesangon. *Pay for Performance* merupakan insentif kinerja yang dibayarkan untuk prestasi kerja dan ketercapaian target kinerja kunci atau *Key Performance Indicator/KPI*. Syarat pembayaran insentif kinerja adalah telah memenuhi tugas standar dan terevaluasi mencapai realisasi target kinerja diatas beban tugas standar.

3.3. Hubungan Implementasi Kebijakan Tunjangan Kinerja dan Remunerasi dengan Kinerja Pegawai di Politeknik ABC

Pada Tabel 6, terdapat data mengenai penilaian kinerja tenaga kependidikan tahun 2015, di saat Politeknik ABC mengimplementasikan tunjangan kinerja. Penerapan remunerasi diharapkan dapat meningkatkan kualitas layanan yang diberikan oleh BLU. Pada Tabel 7 terdapat data mengenai penilaian kinerja tenaga kependidikan tahun 2016, setelah Politeknik ABC mengimplementasikan remunerasi.

Tabel 6. Data penilaian kinerja Tenaga Kependidikan Tahun 2015 Politeknik ABC

No	Indikator Kinerja	Indikator Kinerja Individu	Jumlah (orang)
1	Buruk	$\leq 50\%$	4
2	Kurang	$\leq 60\%$	3
3	Cukup	$\leq 75\%$	0
4	Baik	$\leq 90\%$	106
5	Amat Baik	$\geq 91\%$	75
JUMLAH			188

Sumber: Bagian Kepegawaian Politeknik ABC, Tahun 2015

Berdasarkan data pada Tabel 6, penilaian kinerja tenaga kependidikan di Politeknik ABC menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berada pada kategori kinerja baik dan amat baik. Dari total 188 tenaga kependidikan yang dinilai, sebanyak 106 orang berada pada kategori kinerja baik dengan capaian indikator kinerja individu hingga 90 persen, sedangkan 75 orang termasuk dalam kategori amat baik dengan capaian kinerja sebesar 91 persen atau lebih. Di sisi lain, jumlah pegawai dengan kinerja rendah relatif terbatas, yaitu masing-masing 4 orang pada kategori buruk dengan capaian kinerja 50 persen atau kurang dan 3 orang pada kategori kurang dengan capaian hingga 60 persen, sementara tidak terdapat pegawai yang berada pada kategori cukup. Pola distribusi ini mengindikasikan bahwa secara umum kinerja tenaga kependidikan pada periode penilaian tersebut tergolong tinggi, meskipun masih terdapat sebagian kecil pegawai yang menunjukkan capaian kinerja di bawah standar yang ditetapkan.

Tabel 7. Data penilaian kinerja Tenaga Kependidikan Tahun 2016 Politeknik ABC

No	Indikator Kinerja	Indikator Kinerja Individu	Jumlah (orang)
1	Buruk	$\leq 50\%$	1
2	Kurang	$\leq 60\%$	0

No	Indikator Kinerja	Indikator Kinerja Individu	Jumlah (orang)
3	Cukup	$\leq 75\%$	0
4	Baik	$\leq 90\%$	104
5	Amat Baik	$\geq 91\%$	79
JUMLAH			184

Sumber: Bagian Kepegawaian Politeknik ABC, Tahun 2016

Berdasarkan data pada Tabel 7, hasil penilaian kinerja tenaga kependidikan di Politeknik ABC menunjukkan dominasi capaian kinerja pada kategori baik dan amat baik. Dari total 184 tenaga kependidikan yang dinilai, sebanyak 104 orang berada pada kategori kinerja baik dengan capaian indikator kinerja individu hingga 90 persen, sedangkan 79 orang mencapai kategori amat baik dengan capaian kinerja sebesar 91 persen atau lebih. Jumlah pegawai dengan kinerja rendah sangat terbatas, hanya 1 orang yang berada pada kategori buruk dengan capaian kinerja 50 persen atau kurang, dan tidak terdapat pegawai yang masuk dalam kategori kurang maupun cukup. Distribusi ini menunjukkan adanya perbaikan komposisi kinerja pegawai dibandingkan periode sebelumnya, terutama ditandai dengan menurunnya jumlah pegawai berkinerja rendah dan meningkatnya proporsi pegawai dengan capaian kinerja tinggi. Hasil wawancara memperkuat temuan kuantitatif bahwa peralihan dari tunjangan kinerja ke remunerasi belum menghasilkan perubahan signifikan terhadap kinerja substantif pegawai. Perubahan yang paling nyata justru terjadi pada aspek disiplin kerja, khususnya kehadiran. Hal tersebut ditegaskan oleh salah satu informan pimpinan sebagai berikut:

“Perubahan yang paling terasa sejak remunerasi itu adalah soal kehadiran. Sekarang pegawai lebih disiplin, karena tidak ada lagi toleransi penggantian jam keterlambatan seperti waktu masih tunjangan kinerja.”

Hasil temuan wawancara mengonfirmasi bahwa implementasi remunerasi di Politeknik ABC lebih berdampak pada penguatan kepatuhan administratif dan kedisiplinan, sementara tujuan strategis remunerasi untuk mendorong perubahan pola pikir, budaya kerja, dan perilaku kerja belum sepenuhnya tercapai.

3.4. Analisis Perbedaan Tunjangan Kinerja dan Remunerasi di Politeknik ABC

Tunjangan kinerja dan remunerasi pada dasarnya sama yaitu bentuk dari kompensasi, namun keduanya memiliki banyak perbedaan. Perbedaan yang mendasar adalah dasar hukum. Tunjangan kinerja didasari Perpres Nomor 88 Tahun 2013 sedangkan remunerasi didasari Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 1261/KMK.05/2015. Menurut Bapak Halid Hasan sumber dana tunjangan kinerja dibebankan pada DIPA Kemendikbud sedangkan remunerasi dibebankan pada dana PNPB BLU Politeknik ABC, penerimanya juga berbeda, tunjangan kinerja diberikan hanya untuk tenaga kependidikan, tapi jika remunerasi, penerimanya adalah pejabat pengelola, dewan pengawas dan pegawai BLU. Remunerasi di Politeknik ABC mengalami modifikasi dalam hal analisa jabatannya dengan menambahkan nilai jabatan. Untuk kelas jabatan yang sama bisa jadi akan menerima remunerasi berbeda dikarenakan adanya perbedaan nilai jabatan. Sistem pembayaran tunjangan kinerja dan remunerasi pun berbeda. Tunjangan kinerja dibayarkan 6 bulan sekali melalui LS ke rekening Bendahara Pengeluaran, selanjutnya Bendahara Pengeluaran melakukan transfer ke rekening masing-masing pegawai. Sedangkan remunerasi di Politeknik ABC dibayarkan tiap bulan (30% insentif posisi dan 30% insentif kinerja standar), dan sisanya dibayarkan akumulasi 6 bulan sesuai capaian kinerja.

3.5. Analisis Implementasi Kebijakan Tunjangan Kinerja di Politeknik ABC

Tunjangan kinerja di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan pertama kali dibayarkan yaitu periode Juli-Desember 2013, namun baru tersalurkan ke pegawai pada bulan Februari 2014. Menurut Ibu Asih Pangastuti, proses pengajuan tunjangan kinerja tidaklah singkat, pertama harus dilakukan analisis jabatan. Analisis jabatan dilakukan sejak tahun 2011. Untuk mendukung kelancaran dalam melakukan sebuah analisis jabatan di Politeknik ABC, dibentuk Tim Analisis dan Evaluasi Jabatan. Pembentukan Tim Analisis jabatan ini ditetapkan dengan Keputusan Direktur Politeknik ABC Nomor 273/SK/2011 tanggal 15 Desember 2011. Pedoman Evaluasi Jabatan di Politeknik ABC menggunakan metode Sistem Evaluasi Faktor atau *Factor Evaluation System* (FES) yang telah dimodifikasi berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No 34 Tahun 2011 (Pedoman Evaluasi) dan Peraturan Kepala BKN No 21 Tahun 2011 (Pedoman Pelaksanaan Evaluasi Jabatan). Evaluasi jabatan ini akan menghasilkan nilai dan kelas jabatan struktural, serta nilai dan kelas jabatan fungsional tertentu/jabatan fungsional umum. Pada dasarnya implementasi kebijakan tunjangan kinerja di Politeknik ABC telah sesuai dengan peraturan yang ada, namun pro dan kontra dari tenaga kependidikan dan tenaga pendidik tetap ada. Bagi tenaga kependidikan kurangnya sosialisasi mengenai kelas jabatan sempat membuat mereka bergejolak. Sistem pencairannya yang dibayarkan 6 bulan sekali juga menimbulkan pro kontra. Sedangkan sebagian tenaga pendidik merasa mereka juga berhak mendapatkan tunjangan kinerja, padahal tenaga pendidik juga sudah mendapatkan tunjangan kinerja namun didanai dana PNPB Politeknik ABC dalam bentuk kelebihan jam mengajar. Tunjangan kinerja di Politeknik ABC berjalan sampai dengan Desember 2015.

3.6. Analisis Implementasi Kebijakan Remunerasi

Perencanaan sistem remunerasi di Politeknik ABC telah dilakukan sesuai dengan aturan yang ada. Menurut Ibu Rosma Indriani, sebelum remunerasi diimplementasikan, terlebih dahulu harus dilakukan analisis sistem remunerasi yang akan dijalankan. Berdasarkan pasal 3 PMK No.10/PMK.02/2006 sebagaimana telah diubah dengan PMK No.73/PMK.06/2007 tentang Pedoman Penetapan Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas dan Pegawai BLU, pemberian remunerasi mempertimbangkan:

a. Faktor Proporsionalitas

Analisis faktor proporsionalitas yaitu salah satu faktor pertimbangan dalam menghitung besaran remunerasi Direktur Politeknik ABC dikaitkan dengan ukuran (*size*) dan jumlah aset yang dikelola Politeknik ABC serta tingkat pelayanan. terdapat penurunan nilai aset dari 2012 ke 2013, dikarenakan pada tahun 2012 belum dilakukan penyusutan, tetapi secara umum aset Politeknik ABC dari tahun 2012 hingga 2014 mengalami peningkatan. Peningkatan aset Politeknik ABC juga diiringi dengan peningkatan kinerja layanan, berikut data mahasiswa yang dilayani oleh Politeknik ABC dari tahun 2011 hingga 2014.

1) Pendidikan

Jumlah mahasiswa Politeknik ABC dari tahun 2012 hingga tahun 2014 mengalami peningkatan yang sangat signifikan baik dari segi pendaftar (Tabel 8), mahasiswa yang aktif, maupun dari lulusannya.

Tabel 8. Jumlah Pendaftar, Mahasiswa Aktif, & Lulusan Politeknik ABC 2012-2015

No.	Jenjang Studi	Pendaftar			Diterima			Lulusan			Mahasiswa Aktif
		2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014	
1.	D3	5157	8463	12712	1333	1363	1549	1239	1350	1519	5993
2.	D4	3121	10696	14612	767	913	1194	740	891	1142	3994
Jumlah		8278	18.159	27.324	2100	2276	2733	1979	2241	2661	9987

Sumber: LAKIP Politeknik ABC Tahun 2016

2) Penelitian

Kinerja di bidang penelitian dari tahun 2012 hingga tahun 2013 mengalami peningkatan baik secara kuantitas maupun besaran nominal, sedangkan pada tahun 2014 mengalami penurunan, hal ini disebabkan turunnya alokasi anggaran untuk penelitian.

Tabel 9. Kinerja Penelitian Politeknik ABC 2012-2014

No.	Jenis Kinerja Penelitian	2012	2013	2014
1	Publikasi jurnal terindeks internasional	4	41	18
2	Publikasi jurnal terindeks nasional	67	41	30
3	Judul Penelitian	129	182	188
4	Jumlah Dosen Yang Terlibat	386	304	550
5	Nilai Penelitian	905,750,000	2,310,000,000	1,661,000,000

Sumber : LAKIP Politeknik ABC Tahun 2016

3) Pengabdian kepada masyarakat

Kinerja di bidang PKM mulai Tahun 2012 hingga Tahun 2014 mengalami peningkatan baik secara kuantitas, dosen yang terlibat maupun besaran nominal.

Tabel 10. Kinerja Pengabdian Kepada Masyarakat POLITEKNIK ABC 2012-2014

No.	Jenis Kinerja PKM	2012	2013	2014
1	Jumlah pengabdian kepada masyarakat	59	112	113
2	Jumlah Dosen Yang Terlibat	295	560	622
3	Nilai Pengabdian Masyarakat	137,500,000	899,000,000	1.168,000,000

Sumber : LAKIP Politeknik ABC Tahun 2016

b. Kesetaraan

Kesetaraan yaitu memperhatikan industri pelayanan sejenis. Politeknik ABC juga mencoba membandingkan dengan Universitas satuan kerja Badan Layanan Umum yang telah memperoleh KMK remunerasi di bawah Kemenristekdikti, sebagai pembanding remunerasi Direktur Politeknik ABC adalah Universitas Negeri di Bengkulu (PTN B), dan Universitas Negeri Baru di Banten (PTN A).

Tabel 11. Perbandingan antara Politeknik ABC dengan PTN A dan PTN B

Dasar pembanding	Politeknik ABC	PTN A	PTN B
Pendapatan PNB	Rp 70,29 Milyar	Rp 66,7 Milyar	Rp 92 Milliar
Nilai Aset	Rp 545,39 Milyar	Rp 145,3Milyar	Rp 370 Milliar
Jumlah Fakultas/PPS	7 Jurusan	7 Fakultas	8 Fakultas
Jumlah Program Studi	19 Prodi	- Prodi	56 Prodi
Jumah Pegawai	663	1.125	1.350
Jumlah Mahasiswa	9.987 Mhs	14.401 Mhs	16.441 Mhs
Penilaian Kinerja	77,38 A-Baik	65,09 A-Baik	73,32 A-Baik
Remunerasi Rektor (PNBP) dengan KPI=100%	Rp 17,024 juta	Rp 16,4 juta	Rp. 19,83 juta

Sumber: LAKIP Politeknik ABC Tahun 2016

c. *Faktor Kepatutan*

Analisis kepatutan dalam penetapan remunerasi di Politeknik ABC dilakukan dengan menyesuaikan kemampuan pendapatan dan kondisi keuangan institusi. Pada tahun 2015, proyeksi pendapatan PNBPN mencapai Rp70,296 miliar, dengan alokasi belanja remunerasi sebesar Rp31,633 miliar per tahun, yang setara dengan sekitar 45 persen dari total PNBPN, 90 persen dari belanja operasional PNBPN, dan sekitar 13 persen dari total proyeksi belanja operasional yang bersumber dari PNBPN dan Rupiah Murni (RM). Sementara itu, pada tahun 2016, proyeksi pendapatan PNBPN meningkat menjadi Rp80,840 miliar, dengan belanja remunerasi sebesar Rp36,378 miliar per tahun, yang tetap dipertahankan pada proporsi yang sama, yaitu sekitar 45 persen dari PNBPN, 90 persen dari belanja operasional PNBPN, dan 13 persen dari total proyeksi belanja operasional. Konsistensi proporsi alokasi remunerasi ini menunjukkan bahwa kebijakan remunerasi di Politeknik ABC dirancang dengan mempertimbangkan prinsip kepatutan dan keberlanjutan fiskal institusi.

d. *Faktor Kinerja Operasional BLU*

Menurut Pimpinan Politeknik ABC, aspek proporsionalitas, kesetaraan, kepatutan dan kinerja operasional BLU yang dijadikan dasar oleh Politeknik ABC dalam mengajukan proposal remunerasi. Proposal remunerasi dikirim ke Kementerian Lembaga (KL) dalam hal ini Kemenristek Dikti untuk dilakukan verifikasi. Verifikasi yang dilakukan oleh KL menekankan pada kesiapan satker BLU dalam memberikan remunerasi dengan mempertimbangkan aspek proporsionalitas, kesetaraan, kepatutan dan kinerja operasional BLU. Adapun alur penetapan remunerasi satker BLU menurut Bapak Halid Hasan adalah sebagai berikut.

1. Pimpinan BLU mengajukan usulan remunerasi kepada Menteri/Pimpinan Lembaga.
2. Menteri/Pimpinan Lembaga melakukan pembahasan usulan remunerasi, selanjutnya diajukan ke Menkeu.
3. Menteri Keuangan c.q. Tim penilai Usulan Tarif dan Remunerasi melakukan penilaian usulan remunerasi.
4. Menteri Keuangan menetapkan remunerasi melalui KMK.

Setelah melewati beberapa tahapan dalam proses pengusulan remunerasi, pada tanggal 22 Desember 2015 Politeknik ABC telah ditetapkan sebagai satker BLU yang memiliki sistem remunerasi bagi pegawainya sesuai Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 1261/KMK.05 tahun 2015. Dengan ditetapkannya KMK tersebut, maka Politeknik ABC diharuskan menyusun petunjuk teknis tentang pelaksanaan remunerasinya. Setelah ditetapkannya KMK tentang pemberian remunerasi di Politeknik ABC, Politeknik ABC diminta menyusun petunjuk teknis untuk kemudian ditetapkan dalam Peraturan Direktur. Penyusunan petunjuk teknis meliputi objek remunerasi, kontrak kinerja, penyusunan sistem (analisa jabatan sampai dengan perhitungan besaran), penilaian kinerja dan mekanisme pembayaran remunerasi. Menurut Bapak Arifin, pada saat pembuatan petunjuk teknis juga panjang waktu diskusi internalnya. Ada jeda waktu antara KMK remunerasi dengan waktu pelaksanaannya. Karena harus melakukan penyusunan juknis. Yang paling berat dalam penyusunan juknis adalah bagaimana mengukur kinerja baik dia tenaga kependidikan maupun tenaga pendidik.

Petunjuk teknis berupa Peraturan Direktur Politeknik ABC Nomor 262 Tahun 2016 tanggal 15 Maret 2016, merupakan teknik baru yang harus dijalankan oleh Politeknik ABC sebagai proses berkelanjutan setelah ditetapkannya KMK (*New Discourses*). Penyusunan teknik baru ini berhubungan dengan tahapan proses institusionalisasi remunerasi. Dalam penyusunan sistem remunerasinya, menurut Bapak Sahbudin, Politeknik ABC mengacu pada peraturan tuKin dengan beberapa modifikasi. Salah satu modifikasi yang dilakukan adalah penggunaan nilai jabatan pada setiap kelas jabatan. Selain itu penilaian kinerja pada tuKin hanya bisa mencapai 100% sedangkan pada remunerasi bisa mencapai 200% bagi tenaga pendididkan 150% bagi tenaga kependidikan. Meskipun Politeknik ABC melakukan modifikasi peraturan

tukin dalam sistem remunerasinya namun penggunaan peraturan tukin merupakan bentuk *mimetic isomorphism* (Di Maggio & Powell, 1983). Reproduksi peraturan tukin dalam sistem remunerasi disebabkan karena belum adanya inovasi baru yang lebih baik dari mekanisme tersebut.

Selama hampir 2 tahun menjalankan kebijakan remunerasi, Politeknik ABC terus melakukan evaluasi terhadap sistem remunerasinya. Hal ini dikarenakan adanya protes dan kontra selama penerapan kebijakan tersebut. Pada saat pertama kali diterapkan remunerasi terjadi penolakan oleh beberapa pegawai, penyebabnya adalah kurangnya informasi terkait remunerasi yang diterima oleh pegawai. Kondisi ini dijelaskan oleh Perbendaharaan Politeknik ABC bawasannya dulu di awal-awal pembagian remunerasi, ada beberapa orang protes terkait besaran remunerasi yang mereka terima. Mereka komplainnya ke bagian keuangan, padahal bagian keuangan hanya bertugas dalam hal pembayaran. Selain itu juga terjadi protes terkait kelas jabatan dan sistem penilaiannya. Pada dasarnya proses implementasi remunerasi di Politeknik ABC sesuai dengan peraturan, namun kurangnya sosialisasi adalah faktor yang mendominasi terjadinya protes para pegawai. Bahkan sampai sekarangpun belum pernah ada sosialisasi sistem remunerasi bagi tenaga kependidikan, karena yang mendapatkan sosialisasi hanya tenaga pendidik. Kinerja keuangan dan pelayanan terangkum sebagai berikut.

Pada kinerja Keuangan, pendapatan PNPB Politeknik ABC setiap tahunnya terus meningkat, tahun 2011 sebesar Rp 31.034.519.630,- tahun 2012 meningkat menjadi Rp 42.230.910.772,- tahun 2013 naik menjadi sebesar Rp 58.601.125.753,- dan tahun 2014 meningkat menjadi Rp 60.081.970.667,- Pencapaian serapan tahun 2012 mencapai 87,30% tahun 2013 mencapai 83,07% dan tahun 2014 mencapai 90,66%. Kondisi kinerja keuangan Politeknik ABC seperti uraian di atas membuat Politeknik ABC percaya diri dalam mengusulkan remunerasi Politeknik ABC.

Pada kinerja pelayanan, sumber daya yang Politeknik ABC miliki baik SDM maupun sumberdaya keuangan dapat menjalankan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sebagai lembaga pendidikan tinggi yang mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat terbukti dari angka-angka yang mengindikasikan kinerja pelayanan Politeknik ABC semakin meningkat dari tahun ke tahun. Aspek Tri Dharma Perguruan Tinggi, seperti Pendidikan dan Pengajaran, Penelitian serta Pengabdian Kepada Masyarakat harus terus menjadi fokus Politeknik ABC sebagai lembaga pendidikan tinggi.

3.7. Analisis Kaitan Implementasi Tunjangan Kinerja dan Remunerasi dengan Kinerja Pegawai

Berdasarkan rekap data penilaian kinerja tenaga kependidikan tahun 2015 ketika Politeknik ABC masih menerapkan kompensasi berupa tunjangan kinerja didapat hasil 4 orang berkinerja buruk, 3 orang berkinerja kurang, 106 orang bekerja baik dan 75 orang berkinerja amat baik. Sedangkan dari rekap data penilaian kinerja tenaga kependidikan tahun 2016 ketika Politeknik ABC sudah menerapkan kompensasi berupa remunerasi didapat hasil 1 orang berkinerja buruk, 104 orang bekerja baik dan 79 orang berkinerja amat baik. Dari rekap data tersebut belum terlihat adanya perubahan yang mencolok terkait kinerja pegawai. Meski kinerja pegawai di tahun 2016 bisa dikatakan meningkat namun perubahan perilaku pada tenaga kependidikan belum terjadi seperti yang diharapkan dalam cita-cita penerapan remunerasi. Menurut Bapak Arifin, perubahan yang terjadi sejak adanya remunerasi bagi tenaga kependidikan adalah peningkatan jumlah kehadiran, karena dalam implementasi remunerasi tidak lagi ada kebijakan penggantian jam jika pegawai terlambat, seperti saat implementasi tunjangan kinerja dimana pegawai bisa mengganti jumlah keterlambatan pada hari itu juga.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan remunerasi di Politeknik ABC belum mampu memberikan perubahan signifikan terhadap kinerja pegawai bila dibandingkan dengan tunjangan kinerja. Data kinerja tahun 2015–2016 memang menunjukkan sedikit perbaikan, khususnya pada aspek kedisiplinan dan kehadiran, namun belum berimplikasi pada transformasi budaya kerja, pola pikir, dan perilaku pegawai secara menyeluruh. Temuan ini

sejalan dengan penelitian Sukirno & Lestari (2019) yang menegaskan bahwa tunjangan kinerja hanya meningkatkan motivasi jangka pendek, tetapi tidak serta-merta mendorong inovasi organisasi. Demikian pula, Rahayu & Suryanto (2020) menunjukkan bahwa remunerasi di perguruan tinggi BLU lebih efektif dalam meningkatkan administrasi kepatuhan, namun dampaknya terhadap produktivitas tridharma masih terbatas. Secara internasional, OECD (2018) menegaskan bahwa penerapan *performance-related pay* di sektor publik seringkali menghadapi resistensi, terutama jika tidak diiringi dengan transparansi dan akuntabilitas dalam sistem penilaian kinerja. Hasil penelitian ini juga selaras dengan Park & Kim (2020) di Korea Selatan yang menemukan bahwa remunerasi mampu meningkatkan kepatuhan birokrasi, tetapi tidak selalu berbanding lurus dengan peningkatan kualitas pelayanan publik. Selain itu, Nguyen & Hoang (2021) menambahkan bahwa fleksibilitas pendanaan melalui remunerasi berbasis PNPB dapat menimbulkan ketimpangan antar-unit kerja jika tidak dikelola dengan baik. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa perubahan sistem kompensasi dari tunjangan kinerja ke remunerasi hanya efektif meningkatkan aspek disiplin administratif, tetapi tidak otomatis meningkatkan kinerja substantif dan budaya kerja pegawai. Sejalan dengan temuan Weibel et al. (2023), kompensasi berbasis kinerja justru berpotensi kontraproduktif jika tidak diimbangi dengan motivasi intrinsik, kepemimpinan transformasional, serta internalisasi nilai organisasi. Oleh karena itu, strategi implementasi remunerasi di Polinema perlu diarahkan pada penguatan sistem evaluasi berbasis Key Performance Indicators (KPI), peningkatan sosialisasi, serta penciptaan budaya kerja yang mendukung inovasi dan pelayanan publik berkualitas.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian maka kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian adalah, perbedaan kebijakan tunjangan kinerja dan remunerasi yaitu pada dasar hukum yang melandasinya, sumber dananya, objek penerimanya serta teknik implementasinya. Implementasi tunjangan kinerja di Politeknik ABC telah dilaksanakan sesuai dengan Permendikbud Nomor 107 tahun 2013 tentang tunjangan kinerja bagi pegawai di lingkungan Kemdikbud. Implementasi Remunerasi di Politeknik ABC telah dilaksanakan sesuai dengan KMK RI Nomor 1261/KMK.05/2015 tentang penetapan remunerasi bagi pejabat pengelola, dewan pengawas dan pegawai Badan Layanan Umum Politeknik ABC. Menurut Peraturan Menpan Nomor 15 Tahun 2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi penerapan remunerasi memiliki 3 (tiga) sasaran, yaitu: perubahan pola pikir, budaya kerja, dan perilaku kerja, namun dalam pelaksanaannya masih jauh dari harapan. Hal tersebut ditunjukkan dari rekap data penilaian kinerja tenaga kependidikan tahun 2016, data tersebut menunjukkan belum terlihat adanya perubahan yang signifikan terkait kinerja pegawai dengan telah diimplementasikannya remunerasi di Politeknik ABC. kebijakan tunjangan kinerja dan remunerasi di Politeknik ABC pada dasarnya merupakan instrumen kompensasi yang memiliki tujuan sama, yaitu meningkatkan kinerja pegawai dalam kerangka reformasi birokrasi, namun keduanya berbeda secara mendasar dalam aspek regulasi, sumber pendanaan, mekanisme penilaian, serta sistem pembayarannya. Tunjangan kinerja bersifat lebih terpusat, seragam, dan berbasis jabatan dengan sumber dana APBN, sedangkan remunerasi merupakan kebijakan yang lebih kontekstual dan fleksibel, bersumber dari PNPB BLU, serta mengintegrasikan prinsip *pay for position*, *pay for people*, dan *pay for performance*.

Implementasi kebijakan remunerasi di Politeknik ABC telah dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan mempertimbangkan prinsip proporsionalitas, kesetaraan, kepatutan, serta kinerja operasional BLU. Secara keuangan, alokasi remunerasi menunjukkan konsistensi dan keberlanjutan karena disesuaikan dengan kemampuan pendapatan institusi. Namun demikian, hasil analisis kinerja menunjukkan bahwa peralihan dari tunjangan kinerja ke remunerasi belum menghasilkan perubahan yang signifikan terhadap

peningkatan kinerja substantif pegawai. Peningkatan yang terjadi lebih terlihat pada aspek kepatuhan administratif dan kedisiplinan, sementara perubahan pola pikir, budaya kerja, dan perilaku kerja sebagaimana diharapkan dalam agenda reformasi birokrasi belum sepenuhnya tercapai. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa perubahan sistem kompensasi dari tunjangan kinerja ke remunerasi tidak secara otomatis berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Efektivitas remunerasi sangat bergantung pada kejelasan sistem penilaian kinerja, tingkat pemahaman dan penerimaan pegawai, serta kualitas sosialisasi dan implementasi kebijakan. Oleh karena itu, diperlukan penguatan aspek manajerial dan kultural, khususnya dalam penyelarasan indikator kinerja, transparansi penilaian, dan internalisasi nilai kinerja, agar kebijakan remunerasi dapat berfungsi secara optimal sebagai instrumen strategis peningkatan kinerja dan kualitas layanan publik di lingkungan Politeknik ABC.

Daftar Pustaka

- Agus Salim. (2001). *Teori dan Paradigma Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Tiara wacana.
- Alonso, P., & Lewis, G. B. (2022). Public service motivation and performance-related pay: Evidence from the public sector. *Public Administration Review*, 82(3), 512–523. <https://doi.org/10.1111/puar.13345>
- DiMaggio, P. J., dan W. W. Powell. 1983. The Iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. Dalam W. W. Powell dan P. J. DiMaggio (editor). *The New institutionalism in organizational analysis* (63-82). Chicago: The University of Chicago Press.
- Edy Sutrisno. 2010. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta Kencana Prenada Media Group
- Hariyoso, Soewarno. 2022. *Dasar-Dasar Manajemen dan Administrasi*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Herman sofyandi, 2008, *Manajemen Sumber daya manusia*. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Indrawan, A. (2022). Pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai melalui mediasi kepuasan kerja pada lembaga pendidikan tinggi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(1), 45–56.
- Kamayanti, Ari. 2016. *Metodologi Penelitian Kualitatif Akuntansi: Pengantar Religiositas Keilmuan*. Penerbit : Yayasan Rumah Peneleh, Jakarta Selatan
- Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 58/KMK.05/ 2012 tanggal 24 Februari 2012 tentang Penetapan POLITEKNIK ABC pada Departemen Pendidikan Nasional sebagai Instansi Pemerintah yang menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum
- Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 58/KMK.05/2012 tentang Penetapan POLITEKNIK ABC pada Departemen Pendidikan Nasional sebagai Instansi Pemerintah yang menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.
- Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 1261/KMK.05/2015 tentang Penetapan remunerasi bagi pejabat pengelola, dewan pengawas, dan pegawai Badan Layanan Umum Politeknik ABC
- Nguyen, H. T., & Hoang, L. M. (2021). Performance-based remuneration in public universities: Opportunities and challenges in Vietnam. *International Journal of Public Sector Management*, 34(7), 765–781. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2021-0045>
- OECD. (2018). *Performance-related pay policies in the public sector: Practices and experiences*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264290638-en>
- Park, S., & Kim, H. (2020). Linking performance-related pay to organizational performance in the Korean public sector. *International Review of Administrative Sciences*, 86(2), 350–367. <https://doi.org/10.1177/0020852318808395>
- Peraturan Direktur Politeknik ABC Nomor 161 Tahun 2015 tentang struktur organisasi Politeknik ABC.

- Peraturan Direktur Politeknik ABC Nomor 262 Tahun 2016 tentang peraturan implementasi remunerasi di lingkungan Politeknik ABC.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 107 Tahun 2013 tentang Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 139 Tahun 2014 tentang Struktur Organisasi yang Baru Dalam Proses Pengusulan.
- Rahayu, N., & Suryanto, T. (2020). Dampak kebijakan remunerasi terhadap produktivitas dosen di perguruan tinggi BLU. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(2), 211–222. <https://doi.org/10.21831/jamp.v8i2.32214>
- Rojikinnor, Gani, A. J. A., Saleh, C., & Amin, F. (2022). The Role of Compensation As a Determinant of Performance and Employee Work Satisfaction: A Study at The PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(4), 943–956. <https://doi.org/10.1108/JEAS-06-2020-0103>
- Sedarmayanti. (2008). *Tata Kearsipan Dengan Memanfaatkan Teknologi Modern*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta
- Suhartini, S., & Utami, R. (2023). Tunjangan kinerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi: Studi pada ASN pemerintah daerah. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 9(1), 67–81.
- Sukirno, S., & Lestari, D. (2019). Analisis efektivitas tunjangan kinerja terhadap peningkatan motivasi pegawai Kementerian Keuangan. *Jurnal Borneo Administrator*, 15(3), 345–360. <https://doi.org/10.24258/jba.v15i3.543>
- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Utami, A., Arafat, Y., & Darmawati, T. (2022). Pengaruh Remunerasi dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja (Studi Pada Anggota Polri di Polrestabes Kota Palembang). *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 1–10.
- Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2023). How incentives undermine trust and motivation in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(1), 78–95. <https://doi.org/10.1093/jopart/muab046>
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajawali Press.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta. Penerbit: Salemba Empat.
- Yin, R.K. 2008. *Case Study Research: Design and Methods*, SAGE Publications, Incorporated