

Penilaian Kinerja Pegawai Terhadap Tunjangan Kinerja Berbasis Penilaian Prestasi Pada Direktorat Jenderal Perhubungan Darat Kementerian Perhubungan Republik Indonesia

Yusranarendra Maulana*

Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI, Jakarta, Indonesia

yusranarendra@gmail.com

* corresponding author

ARTICLE INFO

Article history :

Received : Mei 14, 2025

Revised : Mei 19, 2025

Accepted : Mei 27, 2026

Kata Kunci:

Tunjangan Kinerja;
Penilaian Prestasi Kerja;
Persepsi Pegawai;
Birokrasi;
Reformasi Birokrasi .



Copyright (c) 2026
Abiwara : Jurnal Vokasi
Administrasi Bisnis

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan menganalisis persepsi pegawai terhadap penerapan tunjangan kinerja berbasis penilaian prestasi kerja di Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi, Kementerian Perhubungan Republik Indonesia. Kebijakan ini diatur melalui Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 114 Tahun 2018, dengan fokus pada pengukuran kinerja melalui Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan penilaian perilaku kerja. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik wawancara mendalam terhadap 10 informan dari berbagai jenjang jabatan serta analisis dokumen kebijakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan kebijakan secara umum telah meningkatkan disiplin, integritas, dan motivasi kerja pegawai. Namun, ditemukan penyimpangan dalam pengisian aktivitas kerja dan penilaian perilaku yang kurang objektif, terutama akibat minimnya pengawasan sistem Aplikasi Penilaian Prestasi dan Perhitungan Kinerja Pegawai (AP2KP). Selain itu, ketidakadilan muncul dalam perhitungan waktu kerja, khususnya terkait kompensasi lembur yang belum terakomodasi. Penelitian ini juga mengidentifikasi peningkatan kesejahteraan pegawai dan penurunan praktik pungutan liar, meskipun sistem penilaian belum sepenuhnya mampu mengukur kualitas output pekerjaan. Simpulan penelitian menekankan pentingnya perbaikan sistem pengawasan, transparansi penilaian, serta peningkatan kapasitas teknologi untuk mendukung objektivitas dan keadilan. Rekomendasi mencakup penerapan whistleblowing system, evaluasi berkala, dan integrasi fitur unggah dokumen dalam AP2KP guna meminimalisasi manipulasi data. Implikasi penelitian ini memberikan kontribusi praktis bagi perbaikan kebijakan tunjangan kinerja berbasis kinerja di sektor pemerintahan.

PENDAHULUAN

Peranan Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor utama yang sangat penting dalam suatu organisasi. Pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif merupakan jalan bagi suatu organisasi untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan pertumbuhan dimasa yang akan datang. Dengan kata lain, keberhasilan atau kemunduran suatu organisasi tergantung pada keahlian dan keterampilan pegawainya masing-masing yang bekerja didalamnya. (Zaelani: 2020). Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan harapan apa yang menjadi tujuan akan tercapai. Salah satu cara yang ditempuh dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawainya, misalnya dengan melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak. (Wibowo:2021).

Di tengah permasalahan di atas, Kementerian Perhubungan menetapkan kebijakan terkait pemberian tunjangan kinerja. Kebijakan tersebut mengalami beberapa perubahan sejak tahun 2013. Berikut perubahan mengenai kebijakan pemberian tunjangan kinerja di Kementerian Perhubungan :

1. Peraturan Menteri Perhubungan PM 107 Tahun 2013 tentang Tata Cara Penghitungan dan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Perhubungan;
2. Peraturan Menteri Perhubungan PM 181 Tahun 2015 tentang Tata Cara Perhitungan dan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Perhubungan;
3. Peraturan Menteri Perhubungan PM 41 Tahun 2017 tentang Tata Cara Perhitungan dan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Perhubungan;

4. Peraturan Menteri Perhubungan PM 114 Tahun 2018 tentang Tata Cara Perhitungan dan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Perhubungan.
5. Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 46 Tahun 2023.

Permasalahan yang selama ini terjadi adalah penilai seringkali tidak memiliki kemampuan, pengetahuan dan keahlian yang memadai untuk melakukan penilaian, serta tidak memiliki komitmen untuk melakukan penilaian yang terukur, obyektif, transparan dan berkesinambungan. Nilai-nilai yang didokumentasikan dalam penilaian prestasi kerja adalah angka-angka yang disepakati antara pejabat penilai dan pegawai yang dinilai.

Berdasarkan pra survey awal yang dilakukan penulis bahwa pegawai dinilai berdasarkan sasaran kerja dengan tugas dan fungsi yang dimilikinya, dengan kata lain apa yang menjadi unsur penilaian relevan dengan sasaran kerja melalui SKP. Namun salah satu masalah dalam penyusunan SKP sebagai salah satu unsur penilaian kinerja dari atasan langsung sebagai pejabat penilai hanya sekedar memberikan penilaian tanpa memberikan klarifikasi dan tindak lanjut dari sasaran kerja. Pejabat penilai juga hanya terkesan sebagai legalitas dari penyusunan SKP tanpa berperan lebih jauh sebagai motivator dan evaluator yang efektif.

Demikian juga dengan adanya Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 114 Tahun 2018 yang menjadikan hasil penilaian prestasi kerja pegawai sebagai dasar perhitungan besaran tunjangan yang dapat menyebabkan tujuan utama penilaian sebagai peningkatan kinerja berubah menjadi lebih bersifat materialistis. Besaran tunjangan kinerja ditetapkan oleh Presiden dengan nilai tertinggi di kelas jabatan 17 sebesar Rp 33.240.000,- dan nilai terendah kelas jabatan 1 sebesar 8 Rp 2.531.250,-.

Tabel 1. Besaran Tunjangan Kinerja Per Kelas Jabatan

Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja Per Kelas Jabatan
17	Rp 33.240.000,00
16	Rp 27.577.500,00
15	Rp 19.280.000,00
14	Rp 17.064.000,00
13	Rp 10.936.000,00
12	Rp 9.896.000,00
11	Rp 8.757.600,00
10	Rp 5.979.200,00
9	Rp 5.079.200,00
8	Rp 4.595.150,00
7	Rp 3.915.950,00
6	Rp 3.510.400,00
5	Rp 3.134.250,00
4	Rp 2.985.000,00
3	Rp 2.898.000,00
2	Rp 2.708.250,00
1	Rp 2.531.250,00

(Sumber: DJIH Kemenhub, Lampiran PM 144 Tahun 2018)

Seiring perkembangan kebijakan publik di Indonesia, sistem tunjangan kinerja di Kementerian Perhubungan mengalami berbagai perubahan sejak tahun 2013 dengan dikeluarkannya sejumlah regulasi yang mengatur mekanisme penilaian dan pemberian tunjangan. Regulasi terbaru yang menjadi rujukan utama dalam penelitian ini adalah Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 46 Tahun 2023 tentang Tata Cara Perhitungan dan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Perhubungan. Peraturan ini menegaskan mekanisme perhitungan tunjangan kinerja berdasarkan pencapaian individu dan organisasi serta mengatur prinsip transparansi dalam evaluasi kinerja pegawai.

Dalam penelitian ini, penulis akan mengeksplorasi lebih dalam mengenai persepsi pegawai terhadap tunjangan kinerja berbasis penilaian prestasi kerja di Kementerian Perhubungan dengan

mengacu pada Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 46 Tahun 2023. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, penelitian ini akan mengungkap faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan pegawai terhadap sistem tunjangan kinerja serta dampaknya terhadap motivasi kerja dan produktivitas pegawai. Selain itu, penelitian ini juga akan mengkaji bagaimana implementasi sistem penilaian berbasis teknologi dapat meningkatkan transparansi dan kepercayaan dalam evaluasi kinerja pegawai.

Implementasi tunjangan kinerja berbasis penilaian prestasi di Kementerian Perhubungan Republik Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan yang memengaruhi efektivitasnya. Salah satu permasalahan utama adalah indikator kinerja yang kurang tepat, di mana tunjangan tidak selalu dikaitkan dengan pencapaian kinerja yang sebenarnya, sehingga tidak berdampak signifikan terhadap peningkatan produktivitas pegawai (Sari, 2022).

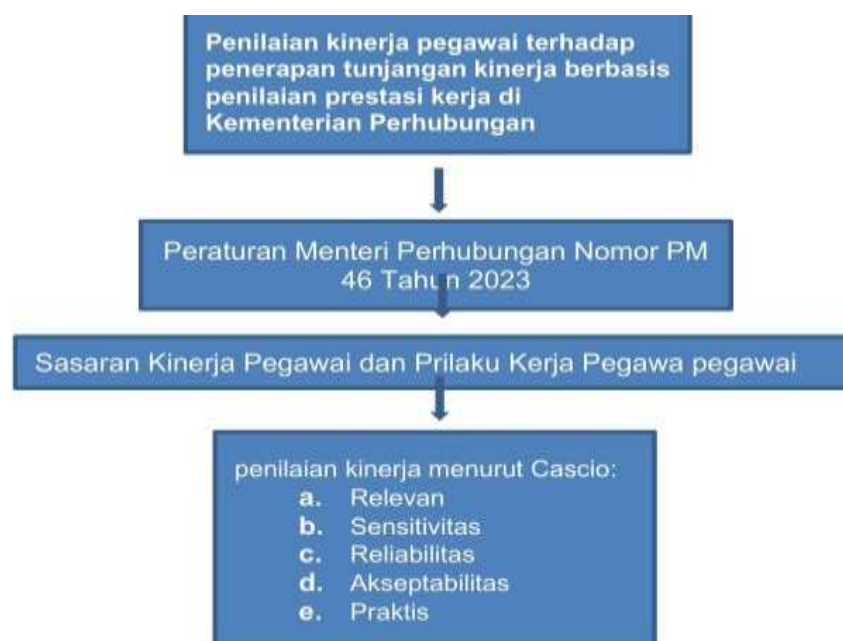
Kurangnya kompetensi pejabat penilai juga menjadi faktor yang menghambat efektivitas sistem ini, karena banyak pejabat yang tidak memiliki keahlian dalam mengevaluasi kinerja pegawai secara objektif dan akurat (Ramadhan, 2023). Oleh karena itu, diperlukan reformasi dalam sistem penilaian kinerja dengan menyesuaikan indikator tunjangan terhadap output kerja yang nyata, meningkatkan transparansi dan objektivitas dalam evaluasi, serta memastikan bahwa pejabat penilai memiliki kompetensi yang memadai guna menciptakan sistem yang lebih adil dan efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini, bentuk penelitian yang digunakan yaitu pendekatan kualitatif dengan melakukan wawancara secara mendalam dan berusaha mengamati dan menangkap realitas yang terjadi dilapangan dan ingin mengetahui serta melihat langsung Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi dan Organisasi, Kementerian Perhubungan. Maka dari itu akan berusaha menganalisis dan menggambarkan situasi pada objek tersebut sehingga dapat diperoleh kesimpulan yang jelas mengenai penelitian ini.

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena bertujuan untuk mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang diharapkan (Sugiyono, 2016:101).



Sumber: Cascio (2003:336)

Dengan demikian penelitian ini akan mengacu kepada konsep efektifitas penilaian kinerja menurut Cascio (2003: 336) variabel relevansi, sensitifitas, keandalan, tingkat penerimaan dan

kepraktisan.

B. Operasional Variabel

Dalam penelitian ini, operasionalisasi konsep bertujuan untuk memahami bagaimana pegawai Kementerian Perhubungan memandang kebijakan tunjangan kinerja berbasis penilaian prestasi. Pendekatan Cascio (1998) digunakan untuk mengidentifikasi lima aspek utama yang menentukan efektivitas kebijakan ini, yaitu relevance (relevansi), sensitivity (sensitivitas), reliability (keandalan), acceptability (penerimaan), dan practicality (praktikalitas). Aspek relevance menyoroti sejauh mana kebijakan tunjangan kinerja selaras dengan kebutuhan pegawai dan tujuan organisasi. Relevansi kebijakan ini dinilai berdasarkan keterkaitannya dengan produktivitas pegawai dan apakah sistem tunjangan kinerja yang diterapkan.

mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi. Untuk mengukur aspek ini, wawancara mendalam akan dilakukan terhadap pegawai guna memahami pandangan mereka terkait manfaat kebijakan tersebut. Selain itu, observasi terhadap pola penerapan tunjangan kinerja serta analisis dokumen kebijakan juga akan dilakukan untuk memastikan apakah kebijakan tersebut dirancang sesuai dengan visi dan misi organisasi. Selanjutnya, aspek sensitivity mengacu pada kemampuan kebijakan ini dalam menangkap berbagai faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pegawai dalam bekerja.

Untuk menggali aspek ini, wawancara dengan pegawai dan manajemen akan dilakukan guna mengetahui bagaimana kebijakan ini menyesuaikan dengan dinamika lingkungan kerja. Selain itu, Focus Group Discussion (FGD) juga akan digunakan untuk memahami apakah kebijakan ini cukup responsif terhadap kebutuhan pegawai di berbagai unit kerja.

Oleh karena itu, penelitian ini akan menganalisis kebijakan internal yang mengatur tunjangan kinerja dan melakukan wawancara dengan pegawai dari berbagai unit kerja untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan dalam implementasi kebijakan ini. Studi kasus dalam beberapa unit kerja juga akan dilakukan untuk memahami sejauh mana kebijakan ini diterapkan secara seragam dan adil di seluruh organisasi.

Selain itu, aspek acceptability menyoroti tingkat penerimaan pegawai terhadap kebijakan tunjangan kinerja berbasis penilaian prestasi. Penerimaan kebijakan ini dapat diukur melalui tingkat kepuasan pegawai terhadap sistem yang diterapkan, kepercayaan mereka terhadap keadilan dalam proses penilaian, serta tingkat partisipasi pegawai dalam memberikan umpan balik terhadap kebijakan tersebut.

Dengan menggunakan pendekatan Cascio (Relevance, Sensitivity, Reliability, Acceptability, Practicality), penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam mengenai bagaimana pegawai di Kementerian Perhubungan memandang kebijakan tunjangan kinerja berbasis penilaian prestasi. Melalui wawancara mendalam, FGD, observasi, dan analisis dokumen, penelitian ini diharapkan dapat mengungkap sejauh mana kebijakan ini relevan, sensitif terhadap kebutuhan pegawai, dapat diandalkan, diterima dengan baik, dan praktis dalam implementasi nya.

C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena bertujuan untuk mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang diharapkan (Sugiyono, 2016:101).

Dalam penulisan skripsi ini, penulis akan mengumpulkan data primer dan sekunder yang berkaitan dengan masalah yang dibahas.

1. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan adalah teknik pengumpulan data yang diperoleh dari buku - buku, jurnal, peraturan perundang – undangan dan lainnya yang memiliki relevansi dengan masalah yang diteliti.

2. Pengumpulan data/Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan pengamatan secara langsung terhadap objek atau fenomena – fenomena yang berkaitan dengan fokus permasalahan yang diteliti dengan

mencatat gejala-gejala yang ditemukan di lapangan untuk mempelajari data- data yang diperlukan sebagai acuan yang berkenaan dengan topik penelitian.

3. Wawancara

Untuk melengkapi dan memperkuat analisis, dilakukan wawancara mendalam (in-depth interview) dengan maksud meminta informasi atau ungkapan kepada orang yang diteliti seputar pendapat dan keyakinannya dengan menggunakan pedoman wawancara yang telah disusun.

D. Teknik Analisis Data

1. Reduksi Data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal- hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

2. Penyajian Data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dengan menyajikan data, maka akan memudahkan peneliti untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami.

3. Penarikan kesimpulan

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Kesimpulan ini sebagai hipotesis, dan bila didukung oleh data maka akan dapat menjadi teori.

E. Teknik Analisis Data

1. Uji Kualitas Data

a. Triangulasi dengan sumber

Berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif (Patton 1987:331).

b. Triangulasi dengan metode

Menurut Patton (1987:329), terdapat dua strategi, yaitu: (1) pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data dan (2) pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama.

Teknik Analisis Data

c. Teknik Triangulasi dengan jalan memanfaatkan penelitian atau pengamat lainnya.

untuk keperluan pengecekan kembali derajat kepercayaan pengamat lainnya data. Pemanfaatan membantu mengurangi kemelencengan dalam pengumpulan data. Pada dasarnya penggunaan suatu tim penelitian dapat direalisasikan dilihat dari segi teknik ini. Cara lain ialah membandingkan hasil pekerjaan seorang analisis dengan analisis lainnya.

d. Triangulasi dengan teori

menurut Lincoln dan Guba (1981:307), berdasarkan anggapan bahwa fakta tidak dapat diperiksa derajat kepercayaannya dengan satu atau lebih teori. Di pihak lain, Patton (1987:327) berpendapat lain, yaitu bahwa hal itu dapat dilaksanakan dan hal itu dinamakannya penjelasan banding (rival explanation).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Persepsi Pegawai terhadap Penerapan Tunjangan Kinerja Berbasis Penilaian Prestasi Kerja.

Penerapan tunjangan kinerja berbasis penilaian prestasi kerja di Kementerian Perhubungan

bertujuan untuk meningkatkan motivasi, produktivitas, dan efisiensi kerja pegawai dengan menghubungkan pencapaian kinerja dengan penghargaan finansial. Sistem ini diharapkan dapat menciptakan budaya kerja berbasis prestasi, di mana pegawai terdorong untuk lebih fokus dalam mencapai target yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Secara umum, kebijakan ini mendapatkan respon positif dari pegawai, terutama dalam hal relevansi dengan tujuan organisasi serta efektivitasnya dalam memberikan insentif kinerja. Namun, dalam implementasinya, masih terdapat berbagai tantangan yang menyebabkan persepsi beragam di antara pegawai, terutama terkait dengan keadilan dalam distribusi tunjangan, transparansi sistem evaluasi, serta fleksibilitas dalam menyesuaikan kebijakan terhadap berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Dari perspektif kerangka teori Cascio, lima aspek utama yang digunakan untuk mengevaluasi kebijakan ini adalah Relevance, Sensitivity, Reliability, Acceptability, dan Practicality.

Relevance (Relevansi Tunjangan Kinerja terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai). Dari segi relevance, kebijakan tunjangan kinerja berbasis penilaian prestasi memiliki kesesuaian yang cukup tinggi dengan tujuan organisasi dalam meningkatkan produktivitas pegawai.

Sensitivity (Sensitivitas Sistem terhadap Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai). Dari aspek sensitivity, sistem tunjangan kinerja masih menghadapi tantangan dalam menyesuaikan diri dengan berbagai faktor yang mempengaruhi produktivitas pegawai, seperti kompleksitas pekerjaan, beban kerja, tingkat stres, serta perbedaan karakteristik unit kerja.

Reliability (Keandalan Sistem Evaluasi Kinerja dalam Menentukan Tunjangan Kinerja). Keandalan sistem tunjangan kinerja masih menjadi perhatian utama dalam organisasi.

Acceptability (Penerimaan Pegawai terhadap Kebijakan Tunjangan Kinerja). Dari segi acceptability, tingkat penerimaan pegawai terhadap kebijakan ini cukup beragam. Pegawai yang mendapatkan skor tinggi dalam evaluasi kinerja umumnya lebih menerima kebijakan ini, karena mereka mendapatkan tunjangan yang lebih besar sesuai dengan prestasi mereka.

Practicality (Praktikalitas dalam Implementasi Sistem Tunjangan Kinerja). Dari aspek practicality, sistem tunjangan kinerja berbasis penilaian prestasi kerja telah memberikan struktur yang lebih jelas dalam pemberian insentif berbasis kinerja.

2. Perubahan yang Terjadi Setelah Diterapkannya Tunjangan Kinerja Berbasis Penilaian Prestasi Kerja

Penerapan tunjangan kinerja berbasis penilaian prestasi kerja telah membawa berbagai perubahan dalam pola kerja, budaya organisasi, dan cara pegawai merespons sistem insentif berbasis produktivitas.

Beberapa aspek utama yang mengalami perubahan setelah penerapan sistem tunjangan kinerja ini meliputi peningkatan motivasi kerja, persaingan antarpegawai, tekanan kerja yang meningkat, serta perubahan dalam cara pegawai menggunakan sistem evaluasi berbasis teknologi.

Dampak lain yang cukup signifikan setelah penerapan sistem tunjangan kinerja berbasis penilaian prestasi adalah peningkatan tekanan kerja dan beban psikologis pegawai. Karena sistem ini secara langsung menghubungkan hasil kinerja dengan tunjangan, pegawai merasa bahwa mereka harus selalu mencapai standar kinerja yang tinggi, sehingga mereka tidak mengalami penurunan tunjangan atau dampak negatif dalam karier mereka. Dalam beberapa unit kerja, tekanan ini semakin besar karena adanya perbedaan dalam standar evaluasi yang diterapkan oleh masing-masing atasan. Beberapa atasan lebih ketat dalam menilai kinerja pegawai, sementara atasan lain lebih fleksibel dalam memberikan penilaian. Hal ini menyebabkan pegawai yang bekerja di bawah kepemimpinan dengan standar yang lebih ketat mengalami tekanan kerja yang lebih besar dibandingkan dengan pegawai yang memiliki atasan yang lebih longgar dalam menilai kinerja mereka.

berdampak pada evaluasi yang tidak sepenuhnya mencerminkan kontribusi mereka secara akurat. Kurangnya sosialisasi dan pelatihan mengenai cara kerja sistem ini juga menjadi salah satu faktor yang menyebabkan pegawai mengalami kendala administratif dalam proses evaluasi mereka.

Pegawai yang tidak mendapatkan pendampingan dalam memahami sistem ini merasa bahwa mereka harus belajar sendiri, yang dalam beberapa kasus menyebabkan ketidaktepatan dalam pengisian laporan kinerja mereka.

3. Upaya yang Dilakukan untuk Mengatasi Tantangan Akibat Perubahan Kebijakan

Penerapan tunjangan kinerja berbasis penilaian prestasi kerja di Kementerian Perhubungan telah membawa perubahan yang signifikan dalam pola kerja, budaya organisasi, serta cara pegawai merespons kebijakan berbasis insentif. Namun, perubahan ini juga menimbulkan berbagai tantangan, termasuk kurangnya transparansi dalam sistem evaluasi, kendala teknis dalam Sistem e- Kinerja, kompleksitas prosedur administrasi, serta perbedaan standar evaluasi antarunit kerja. Sebagai respons terhadap tantangan ini, organisasi telah melakukan serangkaian upaya untuk meningkatkan efektivitas kebijakan, dengan fokus pada peningkatan transparansi dalam evaluasi kinerja, perbaikan sistem teknologi, penyederhanaan prosedur administrasi, serta peningkatan kapasitas SDM.

Beberapa langkah yang telah diambil dalam peningkatan fleksibilitas sistem ini meliputi: Integrasi data lintas unit dalam Sistem e-Kinerja – Pegawai yang bekerja dalam proyek lintas unit kini dapat memasukkan kontribusi mereka dalam beberapa unit kerja secara bersamaan.; Pemberian bobot penilaian yang lebih komprehensif – Evaluasi kinerja kini tidak hanya mempertimbangkan kontribusi pegawai dalam unit utama mereka, tetapi juga dalam proyek-proyek lain yang mereka jalankan; Dengan adanya fleksibilitas ini, pegawai tidak lagi merasa bahwa kontribusi mereka di luar unit kerja utama diabaikan, sehingga mereka lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik mereka dalam berbagai tugas yang mereka emban.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, berikut adalah kesimpulan dari tiga pertanyaan utama yang diajukan dalam penelitian ini:

1. Penilaian kinerja pegawai terhadap penerapan tunjangan kinerja berbasis penilaian prestasi kerja. Secara umum, pegawai memiliki persepsi yang beragam terhadap kebijakan ini. Sebagian besar pegawai menganggap bahwa sistem tunjangan berbasis kinerja relevan dan efektif dalam meningkatkan motivasi kerja serta menciptakan budaya kerja yang lebih kompetitif. Namun, beberapa pegawai merasa bahwa kebijakan ini belum sepenuhnya adil dan transparan, terutama dalam aspek keandalan sistem evaluasi, sensitivitas terhadap perbedaan beban kerja antar-unit, serta fleksibilitas dalam menilai kontribusi pegawai yang memiliki tugas lintas unit.
2. Perubahan yang terjadi setelah diterapkannya tunjangan kinerja berbasis penilaian prestasi kerja. Penerapan kebijakan ini telah menyebabkan perubahan signifikan dalam pola kerja dan budaya organisasi. Pegawai menjadi lebih disiplin dan peduli terhadap pencapaian kinerja mereka, karena mereka menyadari bahwa tunjangan yang diterima bergantung pada hasil evaluasi. Namun, di sisi lain, kebijakan ini juga menyebabkan persaingan yang lebih ketat antarpegawai, meningkatnya tekanan kerja, serta munculnya tantangan dalam penggunaan sistem e-Kinerja, terutama bagi pegawai yang kurang familiar dengan teknologi digital.
3. Upaya yang dilakukan untuk mengatasi tantangan akibat perubahan kebijakan. Untuk mengatasi berbagai tantangan yang muncul, organisasi telah melakukan beberapa langkah perbaikan, antara lain: Peningkatan transparansi dalam sistem evaluasi, agar pegawai dapat memahami bagaimana skor kinerja mereka dihitung dan mendapatkan umpan balik yang lebih jelas dari atasan.; Penyempurnaan Sistem e-Kinerja, dengan meningkatkan stabilitas sistem, menyederhanakan prosedur input data, serta menyediakan fitur yang lebih ramah pengguna; Penyederhanaan prosedur administrasi, sehingga pegawai tidak terbebani dengan proses birokrasi yang kompleks dalam evaluasi kinerja mereka; Pelatihan dan sosialisasi kebijakan, agar pegawai dapat lebih memahami sistem evaluasi dan meningkatkan kinerja mereka secara optimal; Peningkatan fleksibilitas dalam penilaian kinerja, terutama bagi pegawai yang memiliki tanggung jawab dalam proyek lintas unit, sehingga kontribusi mereka dapat dihargai secara lebih adil. Dengan adanya berbagai upaya ini, diharapkan kebijakan tunjangan kinerja berbasis penilaian prestasi kerja dapat berjalan lebih efektif, adil, dan transparan, serta memberikan dampak positif bagi pegawai dan organisasi secara

keseluruhan

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, G. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia, Human Resource Management, Alih bahasa Paramita Rahayu. Jakarta: PT Indeks
- Handoko, T. Hani, 2008, Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia Edisi Kedua, Penerbit : BPPE Yogyakarta
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia (Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai). Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia
- Hasibuan, Malayu SP. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Bumi Aksara
- Konjtaraningrat. 1993. Metode-Metode Penelitian Masyarakat. Jakarta.
- Mathis, Robert L, dan Jhon H. Jackson , 2006. Human Resource Management 9th edition, Manajemen Sumber Daya Manusia, Alih Bahasa Jimmiy Sadeli dan Bayu Prawira, Jakarta: Karya Salemba Empat
- Noe, Raymond, et.al. 2003. Human Resources Management: Gaining A Competitive Advantage. New York : Mc Graw Hill
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Barito Timur) : Jurnal Administrasi Publik dan Birokrasi (Vol. 1 No. 3, artikel 3 ISSN : 2356-3885 20). Program Pascasarjana Universitas Terbuka
- Sedarmayanti, 2007, Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Bandung : Rafika Aditama
- Suyanto, Bagong, et al. 2005. Metode Penelitian Sosial. Jakarta. Kencana Prenada Media Group
- Wahyudi, Jhon. 2014. "Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Kajian Pra Implementasi
- Veithzal dan Ahmad Fawzi Mohd. Basri. 2005. Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. Jakarta: PT Raja Rivali