BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Responden

Deskripsi profil responden pada penelitian ini akan menjelaskan karakteristik diri responden yang mengisi kuesioner.

4.1.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Jumlah responden dalam penelitian ini berjumlah 90 orang ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Lampung Barat. Dari 90 responden tersebut, dapat diketahui karakteristiknya berdasarkan jenis kelamin responden, usia responden, masa kerja, dan jenjang pendidikan.

4.1.1.1 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dibagi menjadi dua yaitu laki-laki dan perempuan. Data responden terkait jenis kelamin disajikan dalam tabel 4.1:

Tabel 4.1
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi (Pegawai)	Presentase (%)
Laki-Laki	45	50.0
Perempuan	45	50.0
Total	90	100.0

Sumber Data: Data primer diolah, tahun 2024

Tabel 4.1 menjelaskan bahwa jumlah pegawai ASN di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Lampung Barat yang menjadi responde untuk jenis kelamin laki – laki adalah 45 orang dan jenis kelamin perempuan adalah 45 orang dengan masing – masing presentase 50% dari total responden.

4.1.1.2 Karakteristik Responden berdasarkan Usia Responden

Karakteristik responden berdasaran usia responden pada penelitian ini dibagi menjadi 3 rentang usia, yaitu rentang usia 20 Tahun - 35 Tahun, diatas 35 tahun – 50 tahun, diatas 50 tahun. Data responden berdasarkan jenis kelamin.

Tabel 4.2
Responden Berdasarkan Usia

Usia (Th)	Frekuensi (Pegawai)	Presentase (%)
25 - 35	44	48.9
35 - 50	40	44.4
> 50	6	6.7
Total	90	100.0

Sumber Data: Data primer diolah, tahun 2024

Tabel 4.2 menjelaskan bahwa ada sebanyak 44 orang responden yang berusia 20 – 35 tahun atau sebanyak 48,9% , responden berusia 35 – 50 tahun sebanyak 40 orang atau 44,4% dan responden berusia lebih dari 50 tahun sebanyak 6 orang atau 6.7% dari total seluruh responden.

4.1.1.3 Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dibagi menjadi dua kategori, yatu 1 – 10 tahun dan > 10 tahun.berdasarkan data yang diperoleh dari 90 orang responden, dan terkait karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat disajikan pada tabel 4.3 :

Tabel 4.3
Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi (Pegawai)	Presentase (%)
1 Tahun - 10 Tahun	56	62.2
> 10 Tahun	34	37.8
Total	90	100.0

Sumber Data: Data primer diolah, tahun 2024

Berdasarkan tabel 4.3 menjelaskan bahwa sebanyak 56 orang responden memiliki masa kerja antara 1 sampai dengan 10 tahun dengan presentase 62,3% dan sebanyak 43 orang responden memiliki masa kerja leih dari 10 tahun dengan presentase 37,8% dari total seluruh responden.

4.1.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan jenjang pendidikan dibagi dalam tiga kategori, yaitu SMA/Sederajat, S1 dan S2. Berdasarkan data yang diperoleh dari 90 orang responden, data terkait karakteristik responden berdasarkan jenjang pendidikan disajikan dalam tabel 4.4.

Tabel 4.4
Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Jenjang Pendidikan	Frekuensi (Pegawai)	Presentase (%)
SMA/ Sederajat	6	6.7
S1	75	83.3
S2	9	10.0
Total	90	100.0

Sumber: data primer diolah, tahun 2024

Berdasarkan tabel 4.4 menjelaskan bahwa ada sebanyak 6 orang responden memiliki pendidikan akhir SMA/Sederajat atau sebesar 6,7%, sebanyak 75 orang responden memiliki pendidikan akhir S1 atau sebanyak 83,3% dan 9 orang responden memiliki pendidikan akhir S2 atau sebanyak 10% dari total seluruh responden.

4.1.2 Deskripsi Jawaban Responden

Peneliti menggunakan empat variabel yang diujikan pada penelitian ini, dimana masing – masing variabel tersebut akan diuji pengaruhnya terhadap satu sama lain. Terdapat dua variabel independen yaitu produktivitas kerja dan disiplin kerja, satu variabel intervening yaitu digitalisasi presensi mesin absensi retina, serta satu variabel dependen yaitu keterpenuhan pembayaran tunjangan kinerja pegawai. Penelitian ini dilaksanakan di Sekretariat Daerah Kabupaten Lampung Barat dengan subjek penelitian yaitu ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Lampung Barat. Instrumen penelitian dalam kuantitatif dlaam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuisioner yang didistribusikan menggunakan *Google form.* Jumlah kuisioner yang disebar adalah 90 kuisioner. Perlu dikemukakan bahwa identitas

responden yang di tabulasi tidak memasukkan nama responden dan jabatan responden, karena bukan bersifat data yang dapat ditabulasi.

Tabel 4.5
Distribusi Kuisioner dan Pengumpulan Data

Uraian	Jumlah
Jumlah Responden	90
Jumlah Kuisioner disebar melalui *Google form*	90
Jumlah Kuisioner dijawab	90
Total Kuisioner diisi oleh seluruh responden	100%

Sumber: data primer diolah, tahun 2024

Tabel 4.6 menunjukkan hasil uji frekuensi variabel penelitian: produkivitas kerja, disiplin kerja, tunjangan kinerja, dan digitalisasi presensi dengan mesin absensi retina:

Tabel 4.6
Hasil Uji Frekuensi Jawaban Variabel Produktivitas Kerja

No	Pernyataan	SSTS		STS		TS		ATS		AS		S		SS		Rata-Rata
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	Target kuantitas yang ditetapkan untuk pekerjaan ini realistis dan dapat dicapai.	-	-	5	5,6	7	7,8	8	8.9	30	33,3	24	26,7	16	17,8	5,21
2	Tugas yang diselesaikan lebih banyak dibandingkan dengan bulan sebelumnya.	1	1,1	3	3,3	9	10	17	18,9	33	36,7	22	24,4	5	5,6	4,82
3	Hasil kerja biasanya memenuhi atau melampaui standar kualitas yang ditetapkan oleh organisasi.	2	2,3	1	1,1	7	7,8	18	20	12	13,3	34	37,8	16	17,8	5,26
4	Mengikuti pelatihan atau workshop untuk meningkatkan kualitas hasil kerja.	2	2,3	-	-	6	6,7	16	17,8	29	33,2	29	32,2	8	8,9	5,10
5	Mengelola waktu dengan baik sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan	3	3,3	3	3,3	4	4,4	7	7,8	10	11,1	32	35,6	31	34,4	5,64

No	Pernyataan	SSTS		STS		TS		ATS		AS		S		SS		Rata-Rata
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
	sebelum tenggat waktu.															
6	Jarang terlambat dalam menyerahkan tugas atau pekerjaan.	1	1,1	-	-	4	4,4	1	1,1	19	21,1	48	53,3	17	18,9	5,77

Sumber: data primer diolah, tahun 2024

Tabel 4.6 menyajikan hasil uji frekuensi jawaban responden terhadap variabel produktivitas kerja berdasarkan enam pernyataan yang dinilai menggunakan skala Likert. Secara umum, mayoritas responden menunjukkan kecenderungan positif terhadap produktivitas mereka, terutama dalam aspek ketepatan waktu dan manajemen tugas. Pernyataan dengan rata-rata tertinggi, yaitu "Jarang terlambat dalam menyerahkan tugas atau pekerjaan" (5,77), mengindikasikan bahwa sebagian besar responden disiplin dalam menyelesaikan tugas tepat waktu. Demikian pula, "Mengelola waktu dengan baik sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan sebelum tenggat waktu" memperoleh rata-rata 5,64, menunjukkan bahwa manajemen waktu menjadi salah satu kekuatan utama mereka. Sebaliknya, pernyataan dengan rata-rata terendah, yakni "Tugas yang diselesaikan lebih banyak dibandingkan dengan bulan sebelumnya" (4,82), menunjukkan bahwa peningkatan kuantitas pekerjaan masih menjadi tantangan bagi responden. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti keterbatasan waktu atau beban kerja yang sudah maksimal. Secara keseluruhan, produktivitas kerja responden tergolong baik, dengan fokus utama pada kualitas dan ketepatan waktu dibandingkan peningkatan jumlah pekerjaan yang diselesaikan.

Tabel 4.7
Hasil Uji Frekuensi Jawaban Variabel Disiplin Kerja

No	Pernyataan	SSTS		STS		TS		ATS		AS		S		SS		Rata-rata
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	Memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan dan target kerja yang harus dicapai dalam posisi ini.	1	1,1	1	1,1	6	6,7	8	8,9	26	28,9	30	33,3	18	20	5,29
2	Termotivasi untuk bekerja disiplin karena teladan yang diberikan oleh atasan	2	2,2	3	3,3	5	5,6	9	10	33	36,7	24	26,7	14	15,6	4,96
3	Penghargaan yang diterima atas kerja keras memotivasi untuk tetap disiplin.	3	3,3	1	1,1	5	5,6	17	18,9	26	28.9	27	30	11	12,2	5,06
4	Perlakuan yang diterima di tempat kerja adalah adil dan transparan.	-	-	1	1,1	6	6,7	15	16,7	24	26,7	32	35,6	12	13,3	5,22
5	Pengawasan yang dilakukan oleh atasan berdampak positif pada disiplin kerja.	-	-	1	1,1	8	8.9	13	14,4	20	22,2	37	41,1	11	12,2	5,26
6	Memahami bahwa ada konsekuensi yang tepat bagi pegawai yang tidak disiplin dalam bekerja.	-	-	1	1,1	9	10	7	7,8	31	34,4	21	23,3	21	23,3	5,26
7	Menghargai sikap tegas atasan	-	-	2	2,2	5	5,6	11	12,2	21	23,3	43	46,7	8	8.9	5,31

No	Pernyataan	SSTS		STS		TS		ATS		AS		S		SS		Rata-rata
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
	dalam menjaga disiplin di tempat kerja.															
8	Hubungan baik antara rekan kerja dan pimpinan mendukung disiplin kerja.	-	-	1	1,1	6	6,7	9	10	18	20	49	54,4	7	7,8	5,5

Sumber: data primer diolah, tahun 2024

Berdasarkan hasil uji frekuensi jawaban variabel disiplin kerja pada Tabel 4.7, mayoritas responden menunjukkan tingkat persetujuan yang tinggi terhadap pernyataan yang diajukan. Pernyataan dengan rata-rata tertinggi adalah "Hubungan baik antara rekan kerja dan pimpinan mendukung disiplin kerja", dengan nilai rata-rata 5,50, menunjukkan bahwa faktor hubungan interpersonal memiliki dampak signifikan terhadap disiplin kerja. Sementara itu, pernyataan dengan rata-rata terendah adalah "Termotivasi untuk bekerja disiplin karena teladan yang diberikan oleh atasan", dengan nilai 4,96, yang mengindikasikan bahwa teladan dari atasan mungkin kurang menjadi faktor utama dalam membentuk disiplin kerja karyawan. Secara keseluruhan, sebagian besar responden cenderung setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan-pernyataan terkait disiplin kerja, dengan nilai rata-rata keseluruhan yang berada di atas 5, menunjukkan tingkat disiplin yang cukup baik di lingkungan kerja.

Tabel 4.8
Hasil Uji Frekuensi Jawaban Variabel Tunjangan Kinerja (Y)

No	Pernyataan	SSTS		STS		TS		ATS		AS		S		SS		Rata-rata
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	Secara keseluruhan, puas dengan keadilan dalam pembayaran tunjangan kinerja di tempat kerja.	-	-	1	1,1	6	6,7	15	16,7	24	26,7	32	35,6	12	13,3	5,22
2	Jumlah tunjangan kinerja yang diterima sesuai dengan kinerja yang diberikan.	-	-	1	1,1	8	8,9	13	14,4	20	22,2	37	41,1	11	12,2	5,26
3	Pembayaran tunjangan kinerja yang diterima sudah sesuai dengan kebijakan dan peraturan	-	-	1	1,1	9	10	7	7,8	31	34,4	21	23,2	21	23,3	5,26

Sumber: data primer diolah, tahun 2024

Tabel 4.8 menunjukkan hasil uji frekuensi jawaban responden terkait variabel tunjangan kinerja. Mayoritas responden memberikan tanggapan positif terhadap tunjangan kinerja yang mereka terima, dengan mayoritas jawaban berada pada kategori Agak Setuju (AS), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS). Pernyataan dengan nilai rata-rata tertinggi adalah "Jumlah tunjangan kinerja yang diterima sesuai dengan kinerja yang diberikan" dan "Pembayaran tunjangan kinerja yang diterima sudah sesuai dengan kebijakan dan peraturan", masing-masing memiliki rata-rata 5,26, menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa bahwa sistem tunjangan kinerja telah diterapkan dengan adil dan sesuai kebijakan. Sementara itu, pernyataan "Secara keseluruhan, puas dengan keadilan dalam pembayaran tunjangan kinerja di tempat kerja" memiliki rata-rata 5,22, yang sedikit lebih rendah dibandingkan pernyataan lainnya, mengindikasikan bahwa meskipun kebijakan tunjangan kinerja sudah cukup diterima, masih ada beberapa responden yang merasakan ketidakadilan dalam pembagian tunjangan. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa sistem tunjangan kinerja di tempat kerja telah cukup efektif, meskipun aspek keadilan dalam distribusi masih dapat ditingkatkan.

Tabel 4.9
Hasil Uji Frekuensi Jawaban Variabel Digitalisasi Presensi Dengan Mesin Absensi Retina (Z)

No	Pernyataan	SSTS		STS		TS		ATS		AS		S		SS		Rata-rata
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	Mesin absensi biometrik retina mata mudah digunakan.	3	3,3	3	3,3	4	4,4	7	7,8	10	11,1	32	35,6	31	34,4	5,57
2	Mesin absensi biometrik retina mata akurat dan bekerja secara optimal.	1	1,1	-	-	4	4,4	1	1,1	19	21,1	48	53,3	17	18,9	5,72
3	Absensi biometrik retina mata mengefisienkan waktu absensi.	1	1,1	1	1,1	6	6,7	8	8,9	26	28,9	30	33,3	18	20	5,47

Sumber: data primer diolah, tahun 2024

Tabel 4.9 menyajikan hasil uji frekuensi jawaban responden terkait efektivitas digitalisasi presensi menggunakan mesin absensi biometrik retina mata. Secara umum, responden memberikan tanggapan positif terhadap implementasi teknologi ini, dengan mayoritas jawaban berada pada kategori Agak Setuju (AS), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS). Pernyataan dengan nilai rata-rata tertinggi adalah "Mesin absensi biometrik retina mata akurat dan bekerja secara optimal", dengan nilai 5,72, menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa bahwa teknologi ini memiliki tingkat akurasi yang tinggi. Pernyataan dengan nilai rata-rata terendah adalah "Absensi biometrik retina mata mengefisienkan waktu absensi", dengan nilai 5,47, yang menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa kendala dalam efisiensi waktu penggunaan mesin absensi retina, kemungkinan terkait dengan kecepatan sistem dalam memproses data atau faktor eksternal lainnya. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa digitalisasi presensi dengan mesin absensi retina mata diterima dengan baik oleh responden, terutama dalam hal akurasi dan kemudahan penggunaan. Namun, terdapat ruang untuk perbaikan dalam hal efisiensi waktu proses absensi.

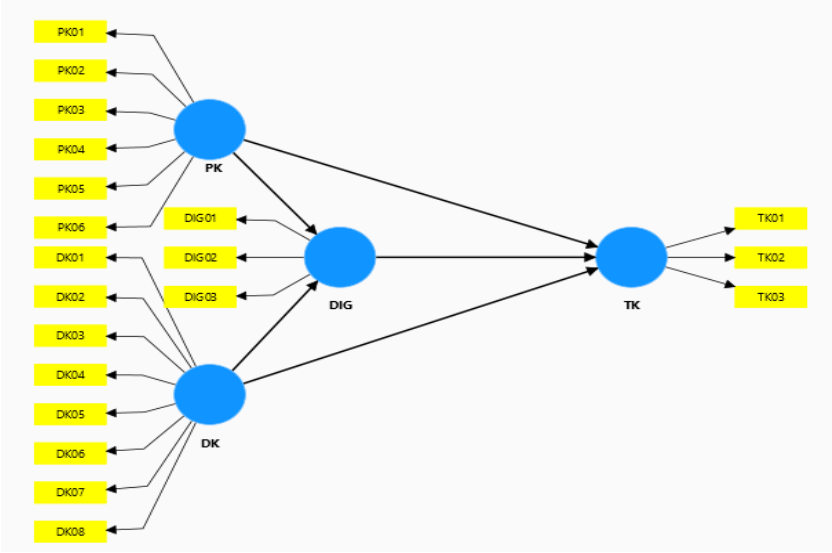
4.2 Hasil Analisis Data

4.2.1 Uji Instrumen

Uji istrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas dan reliabilitas yang menggunakan sampel 90 pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Lampung Barat untuk dianalisis validitas dan reliabilitasnya dan hasil analisis tersebut dipergunakan sebagai bahan dalam memperoleh data guna analisis lebih lanjut yang dianalisis menggunakan alat analisis SmartPLS 4.0.

a. Skema Model *Partial Least Square* (PLS)

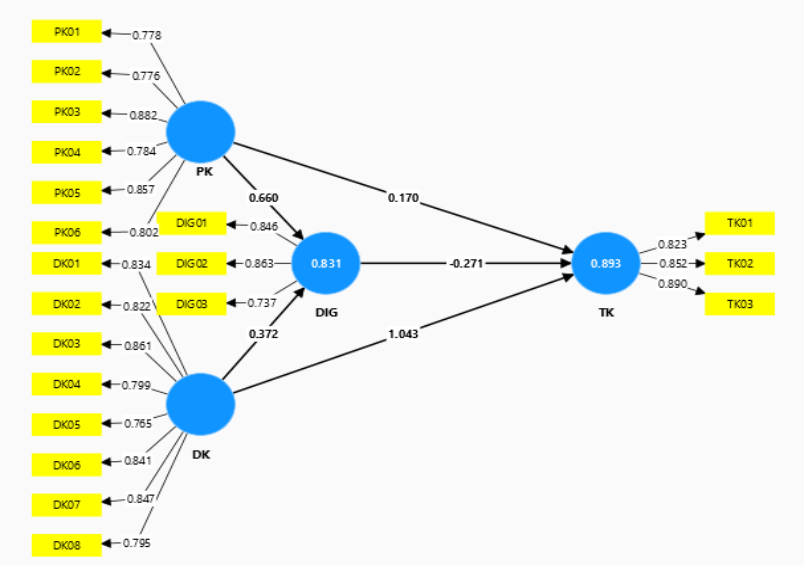
Pada penelitian ini, pengujian hipotesis menggunakan Teknik analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan program smartPLS 4.0. Berikut ini adalah skema model program PLS yang diajukan:



Gambar 4.1. Skema Model *Partial Least Square* (PLS)

Sumber: Data primer diolah, 2024

b. Evaluasi *Outer Model* atau *Measurement Model*



Gambar 4.2 Evaluasi *Outter Model*

Sumber: Data primer diolah, 2024

Evaluasi *outer* akhir dari penelitian ini menghasilkan variabel produktivitas kerja direflesikan oleh 6 indikator, disiplin kerja direfleksikan oleh 8 indikator, digitalisasi presensi dengan mesin absensi retina direfleksikan oleh 3 indikator, dan tunjangan kinerja direfelsikan oleh 3 indikator.

Tahap-tahap dalam analisis SmartPLS mengevaluasi model *outer* refektif menggunakan 4 kriteria yaitu menguji validitas dan reliabilitas variabel dengan melihat *Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan Average Variance Extranced (AVE)* pada masing- masing variabel. Hasil pengujian adalah sebagai berikut:

1) *Convergent Validity*

Untuk menguji convergent validity digunakan nilai *outer loading* atau *loading Factor*. Suatu Indikator dianyatakan memenuhi *convergent validity* dalam kategori baik apabila outher loadings > 0,70. Tabel 4.10 menjelaskan nilai outer loading dari masing- masing indikator pada variabel penelitian:

Tabel 4.10 *Outer Loadings*

Variabel	Indikator	*Outer Loadings*	Keterangan
Produktivitas Kerja (X1)	X1.1	0,778	*Valid*
	X1.2	0,776	*Valid*
	X1.3	0,882	*Valid*
	X1.4	0,784	*Valid*
	X1.5	0,857	*Valid*
	X1.6	0,802	*Valid*
Disiplin Kerja (X2)	X2.1	0,834	*Valid*
	X2.2	0,833	*Valid*
	X2.3	0,851	*Valid*
	X2.4	0,799	*Valid*
	X2.5	0,765	*Valid*
	X2.6	0,841	*Valid*
	X2.7	0,847	*Valid*
	X2.8	0,795	*Valid*
Tunjangan Kinerja (Y)	Y1	0,823	*Valid*
	Y2	0,852	*Valid*
	Y3	0,890	*Valid*
Digitalisasi Presensi Dengan Mesin Absensi Retina (Z)	Z1	0,846	*Valid*
	Z2	0,863	*Valid*
	Z3	0,737	*Valid*

Sumber: Data primer diolah, 2024

Tabel 4.10 menunjukkan hasil *outer loading* untuk indikator-indikator yang mengukur variabel dalam penelitian ini. Semua indikator untuk variabel produktivitas kerja, disiplin kerja, tunjangan kinerja, dan digitalisasi presensi dengan mesin absensi retina menunjukkan nilai *outer loading* yang valid, dengan angka di atas 0,7. Variabel produktivitas kerja diukur dengan enam indikator, disiplin kerja dengan delapan indikator, dan tunjangan kinerja serta digitalisasi presensi masing-masing dengan tiga indikator. Nilai *outer loading* yang berkisar antara 0,737 hingga 0,890 menunjukkan hubungan yang kuat dan valid antara indikator dan variabelnya, sehingga indikator-indikator ini dapat dipercaya untuk menggambarkan konstruk yang dimaksud dengan baik. Secara keseluruhan, data yang diperoleh dari indikator-indikator ini sangat relevan dan layak digunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian ini.

2) *Discriminant Validity*

Disciminat Validity dapat diketahui melalui metode *Average Variance Extracted* (AVE) untuk masing-masing indikator memiliki kriteria > 0,5 agar dikatakan valid.

Tabel 4.11 *Discriminant Validity* Metode *Average Variance Extracted* (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Produktivitas Kerja	0.663	Valid
Disiplin Kerja	0,674	Valid
Tunjangan Kinerja	0.732	Valid
Digitalisasi Presensi dengan Mesin Absensi Retina	0,668	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2024

Tabel 4.11 menunjukkan hasil uji validitas diskriminan menggunakan metode *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap variabel dalam penelitian ini. Semua variabel, yaitu produktivitas kerja, disiplin kerja, tunjangan kinerja, dan digitalisasi presensi dengan mesin absensi retina, memiliki nilai AVE yang lebih besar dari ambang batas minimum 0,5, yang menunjukkan bahwa konstruk masing-masing variabel valid secara diskriminan. Nilai AVE untuk produktivitas kerja adalah 0,663, disiplin kerja 0,674, tunjangan kinerja 0,732, dan digitalisasi presensi dengan mesin absensi retina 0,668, yang menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians pada masing-masing variabel dapat dijelaskan oleh indikator-indikator yang digunakan dalam model. Hal ini mengindikasikan bahwa konstruk yang diukur oleh indikator-indikator tersebut memiliki validitas yang baik, dan variabel-variabel tersebut dapat dianggap memiliki kekuatan yang memadai dalam menjelaskan hubungan antar variabel dalam model penelitian ini.

3) *Composite Realibility*

Composite Reliability merupakan bagian yang digunakan untuk menguji reliabilitas indikator-indikator variabel. Variabel dapat dikatakan memenuhi composite reliability apabila nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel nilainya > 0,70. Tabel 4.12 adalah nilai *Composite Reliability* dari masing-masing variabel:

Tabel 4.12 *Composite Reliability*

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
Produktivitas Kerja	0,910	Reliabel
Disiplin Kerja	0,943	Reliabel
Tunjangan Kinerja	0,819	Reliabel
Digitalisasi Presensi dengan Mesin Absensi Retina	0,745	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2024

Tabel 4.12 menunjukkan hasil uji reliabilitas menggunakan *Composite Reliability* untuk setiap variabel dalam penelitian ini. Semua variabel yang diuji menunjukkan nilai Composite Reliability yang lebih besar dari ambang batas minimum 0,7, yang mengindikasikan bahwa setiap variabel reliabel dan dapat dipercaya untuk digunakan dalam penelitian ini. Nilai Composite Reliability untuk variabel produktivitas kerja adalah 0,910, disiplin kerja 0,943, tunjangan kinerja 0,819, dan digitalisasi presensi dengan mesin absensi retina 0,745. Angka-angka ini menunjukkan konsistensi internal yang baik pada setiap indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut, dengan disiplin kerja memiliki nilai reliabilitas tertinggi (0,943) dan digitalisasi presensi dengan mesin absensi retina memiliki nilai terendah (0,745). Secara keseluruhan, semua variabel menunjukkan tingkat reliabilitas yang tinggi, memastikan bahwa data yang diperoleh dapat diandalkan untuk analisis lebih lanjut.

4) *Cronbach's Alpha*

Uji reliabilitas *Composite Reliability* di atas dapat diperkuat dengan menggunaka nilai *Cronbach's Alpha.* Suatu variabel dapat dikatakan reliabel apabila memiliki *Cronbach's Alpha* > 0,70. Tabel 4.13 adalah nilai *Cronbach's Alpha* dari masing-masing variabel.

Tabel 4.13 *Cronbach's Alpha*

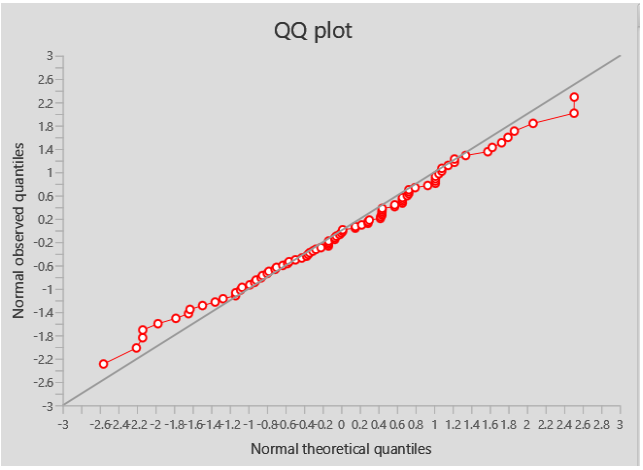
Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Produktivitas Kerja	0,899	Reliabel
Disiplin Kerja	0,931	Reliabel
Tunjangan Kinerja	0,816	Reliabel
Digitalisasi Presensi dengan Mesin Absensi Retina	0,748	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2024

Tabel 4.13 menunjukkan hasil uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha untuk setiap variabel dalam penelitian ini. Cronbach's Alpha digunakan untuk mengukur konsistensi internal instrumen yang digunakan dalam penelitian. Secara umum, nilai Cronbach's Alpha yang lebih besar dari 0,70 menunjukkan bahwa variabel tersebut reliabel. Dalam tabel ini, semua variabel yang diuji memiliki nilai Cronbach's Alpha yang lebih tinggi dari 0,70, yang mengindikasikan bahwa masing-masing variabel dapat dipercaya dan konsisten. Nilai Cronbach's Alpha untuk variabel produktivitas kerja adalah 0,899, disiplin kerja 0,931, tunjangan kinerja 0,816, dan digitalisasi presensi dengan mesin absensi retina 0,748. Disiplin kerja memiliki nilai Cronbach's Alpha tertinggi (0,931), menunjukkan konsistensi internal yang sangat baik, sementara digitalisasi presensi dengan mesin absensi retina memiliki nilai terendah (0,748), yang tetap berada dalam batas reliabilitas yang dapat diterima. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian ini reliabel dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

c. Hasil Uji Normalitas

Adapun hasil uji normalitas dengan menggunakan uji QQ *Plot* dapat dilihat pada gambar 4.3



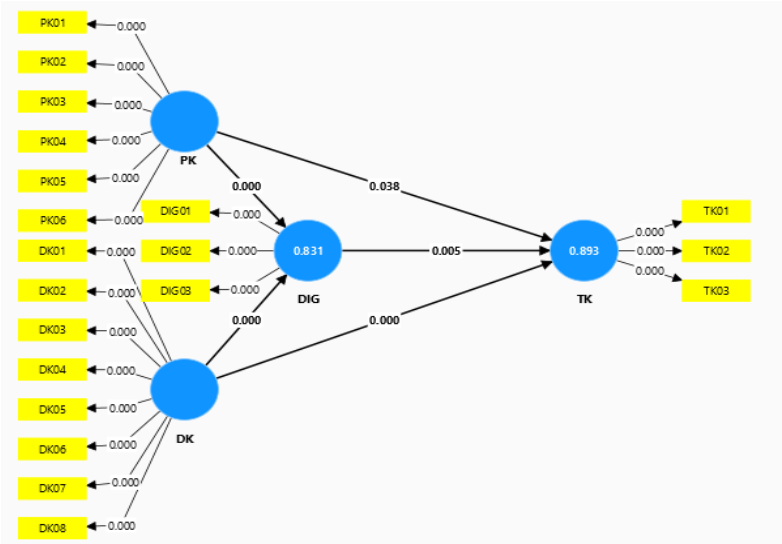
Gambar 4.3 Hasil Uji Normalitas Menggunakan QQ *Plot*

Sumber: Data primer diolah, 2024

Gambar 4.3 menunjukkan bahwa titik-titik merah mengikuti garis diagonal, yang berarti bahwa data yang digunakan berdistribusi normal, sehingga asumsi normalitas dapat dianggap terpenuhi untuk dilakukan analisis lebih lanjut.

4.2.2 Evaluasi *Inner Model*

Evaluasi model ini dilakukan menggunakan *Coefficient Determination* (R^2), Uji Kebaikan (*Goodness of Fit*), dan Uji Hipotesis (*Direct Effect* dan *Indirect Effect*), Gambar 4.3 adalah skema model program PLS yang diajukan:



Gambar 4.3 Evaluasi Inner Model

Sumber: Data primer diolah, 2024

4.2.3 *Coefficient Determination* (R^2)

Pengujian *inner model* dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikan dan R-*square* dari model penelitiain. Model structural dievaluasi dengan menggunakan R-*square* untuk konstruk dependen uji t signifikansi dari koefisien parameter jalur structural. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-*square* untuk setiap variable laten dependen.

Tabel 4.14 Koefisien Determinasi

	R *Square* (R^2)	R *Square Adjusted*
Tunjangan Kinerja	0,831	0,827
Digitalisasi Presensi dengan Mesin Absensi Retina	0,893	0,889

Sumber: Data primer diolah, 2024

Tabel 4.14 menunjukkan hasil pengujian koefisien determinasi (R^2) dan R^2 Adjusted untuk dua variabel dependen, yaitu Tunjangan Kinerja dan Digitalisasi Presensi dengan Mesin Absensi Retina. Pada Tunjangan Kinerja, nilai R^2 sebesar 0,831 mengindikasikan bahwa 83,1% variasi dalam variabel tersebut dapat dijelaskan oleh model, dengan R^2 Adjusted 0,827 setelah disesuaikan. Sedangkan pada Digitalisasi Presensi, nilai R^2 sebesar 0,893 menunjukkan bahwa model dapat menjelaskan 89,3% variasi dalam variabel ini, dengan R^2 Adjusted 0,889. Kedua variabel menunjukkan nilai R^2 yang tinggi, menandakan bahwa model yang digunakan cukup efektif dalam menjelaskan variasi dalam Tunjangan Kinerja dan Digitalisasi Presensi.

4.2.4 Uji Kebaikan Model (*Goodness of Fit*)

Langkah 1: Hitung Rata-rata R^2

Dari tabel yang diberikan, kita memiliki nilai R^2 untuk dua variabel dependen:

a. Tunjangan Kinerja: $R^2 = 0,831$
b. Digitalisasi Presensi dengan Mesin Absensi Retina: $R^2 = 0,893$

   Untuk menghitung rata-rata R^2 (R_{mean}):

$$R^2_{\text{mean}} = \frac{R^2_{\text{Tunjangan kinerja}} + R^2_{\text{Digitalisasi Presensi}}}{2} = \frac{0,8311 + 0,893}{2} = 1,7241$$

   Langkah 2: Hitung Rata-rata AVE

AVE untuk setiap variabel tidak diberikan langsung dalam tabel yang disertakan. Namun, untuk perhitungan GoF, diperlukan rata-rata AVE untuk semua konstruk dalam model. Misalkan, nilai rata-rata AVE untuk semua konstruk adalah AVE_{mean}.

Jika diasumsikan nilai rata-rata AVE untuk seluruh konstruk dalam model adalah sekitar 0,6 . Nilai AVE ini bisa dihitung berdasarkan data atau diambil dari tabel sebelumnya jika tersedia.

Langkah 3: Hitung GoF

Selanjutnya dilakukan penghitungan GoF sebagai berikut:

$$GoF = \sqrt{AVE_{mean} \times R^2_{mean}}$$

$$GoF = \sqrt{0,6 \times 1,7241}$$

$$GoF = \sqrt{0,0639} = \mathbf{1,03446}$$

Berdasarkan nilai *Goodness of Fit* (GoF) yang dihitung, yaitu sekitar 1,03446, nilai *Goodness of Fit* (GoF) yang dihitung tersebut menunjukkan bahwa model ini memiliki kualitas fit yang sangat baik.

4.2.5 Uji Hipotesis

Berdasarkan olah data yang dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat r *Statistics* dan *P Values*. Hipotesis dinyatakan diterima apabila P *Value* < 0,05. Pada penelitian ini ada pengaruh langsung dan tidak langsung karena terdapat variabel independent, variabel dependent, dan variabel intervening. Pada program smartPLS hasil uji hipotesis dapat dilihat melalui *Path Coefficient* Teknik Boostrapping yang ditunjukkan pada tabel 4.11.

a. Pengujian Pengaruh Langsung

Tabel 4.15 Hasil Uji Hipotesis Menggunakan *Path Coefficient* Teknik *Boostrapping*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-statistics (JO/STDEV)	P-values	Keterangan
X1 => Z	0,660	0,662	0,053	12,524	0,000	Berpengaruh
X2 => Z	0,372	0,368	0,061	6,145	0,000	Berpengaruh
X1 => Y	0,170	0,165	0,082	2,070	0,038	Berpengaruh
X2 => Y	1,043	1,040	0,044	23,982	0,000	Berpengaruh
Z => Y	-0,271	-0,265	0,096	2,805	0,005	Berpengaruh

Sumber: Data primer diolah, 2024

Tabel 4.15 menyajikan hasil uji hipotesis menggunakan teknik *Path Coefficient dengan Bootstrapping*, yang mengukur pengaruh antar variabel dalam model penelitian. Hasilnya menunjukkan bahwa X_1 => Z (Produktivitas Kerja => Digitalisasi Presensi) yang memiliki path coefficient 0,660 dan p-value 0,000. Kemudian Hasil X_2 => Z (Disiplin Kerja => Digitalisasi Presensi) menunjukkan nilai path coefficient 0,372 dengan p-value 0,000, yang mengindikasikan hubungan positif yang signifikan. Sedangkan X_1 => Y (Produktivitas Kerja => Tunjangan Kinerja) dengan nilai path coefficient 0,170 dan p-value 0,038, keduanya menunjukkan hubungan positif yang signifikan dan X_2 => Y (Disiplin Kerja => Tunjangan Kinerja) juga menunjukkan hubungan positif yang signifikan dengan nilai path coefficient 1,043 dan p-value 0,000, serta Z => Y (Digitalisasi Presensi dengan Mesin Absensi Retina => Tunjangan Kinerja) memiliki nilai path coefficient -0,271 dengan p-value 0,005, yang menunjukkan hubungan negatif yang signifikan. Secara keseluruhan, uji ini mengindikasikan bahwa sebagian besar hubungan antar variabel dalam model penelitian ini signifikan, dengan pengaruh positif yang dominan, kecuali hubungan antara digitalisasi presensi dan tunjangan kinerja yang menunjukkan pengaruh negatif yang signifikan.

Penelitian ini mengungkap bahwa digitalisasi (Z) berpengaruh negatif terhadap tunjangan kinerja (Y) dengan koefisien -0,271, yang berarti semakin tinggi penerapan digitalisasi, semakin rendah tunjangan kinerja yang diterima pegawai. Hal ini dapat disebabkan oleh meningkatnya efisiensi kerja akibat otomatisasi, sehingga mengurangi kebutuhan jam lembur dan beban kerja administratif, yang berimbas pada berkurangnya insentif berbasis produktivitas (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Selain itu, berdasarkan *Technology Acceptance Model* (TAM) (Davis, 1989), resistensi pegawai terhadap teknologi baru dapat menurunkan produktivitas, yang pada akhirnya mempengaruhi tunjangan kinerja. Teori *Effort-Reward Imbalance* (Siegrist, 1996) juga menjelaskan bahwa ketika digitalisasi mengurangi peluang pegawai untuk menunjukkan usaha ekstra, motivasi kerja yang berbasis insentif turut menurun. Dari perspektif *Contingency Theory* (Donaldson, 2001), dampak negatif ini bisa terjadi karena sistem evaluasi kinerja yang belum disesuaikan dengan perubahan akibat digitalisasi, sehingga penghargaan terhadap kontribusi pegawai menjadi tidak optimal. Untuk mengatasi hal ini, perlu dilakukan reformulasi kebijakan insentif, peningkatan keterampilan digital pegawai, serta penyesuaian sistem evaluasi agar selaras dengan era digital.

b. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 4.16 Hasil Uji Hipotesis Menggunakan *Indirect Effect* Teknik *Boostrapping*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-statistics (JO/STDEV)	P-values	Keterangan
X1 → Z → Y	-0,178	-0,177	0,069	2,596	0,009	Berpengaruh
X2 → Z → Y	-0.101	-0,096	0,037	2,728	0,006	Berpengaruh

Sumber: Data primer diolah, 2024

Tabel 4.16 menunjukkan hasil uji hipotesis menggunakan teknik Indirect Effect dan *bootstrapping* untuk mengukur pengaruh tidak langsung antara variabel-variabel dalam model penelitian ini. Berdasarkan data, jalur X_1 → Z → Y memiliki nilai Original Sample (O) -0,178, Sample Mean (M) -0,177, dan Standard

Deviation (STDEV) 0,069. Nilai T-statistics untuk jalur ini adalah 2,596 dan P-value 0,009, yang juga lebih kecil dari 0,05, menunjukkan bahwa jalur X1 => Y berpengaruh signifikan. Demikian juga jalur X_2 => Y memiliki nilai Original Sample (O) sebesar -0,101 dengan nilai Sample Mean (M) -0,096 dan Standard Deviation (STDEV) 0,037. Nilai T-statistics untuk jalur ini adalah 2,728, yang lebih besar dari 1,96, dan P-value sebesar 0,006 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa jalur X2 → Z → Y berpengaruh signifikan secara statistik. Dengan demikian, kedua jalur ini menunjukkan pengaruh yang signifikan dalam model uji hipotesis.

4.2.6 Analisis Uji Hipotesis

Hasil uji hipotesis yang dilakukan menggunakan teknik Path Coefficient dan Indirect Effect dengan *bootstrapping* menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara variabel-variabel dalam model penelitian. Pengujian pengaruh langsung pertama-tama menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara Produktivitas Kerja (X1) dan Digitalisasi Presensi (Z) dengan nilai path coefficient sebesar 0,660 dan P-value 0,000. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan produktivitas kerja berkontribusi pada keberhasilan penerapan digitalisasi presensi, yang mencerminkan pentingnya faktor produktivitas dalam mendukung transformasi teknologi dalam sistem absensi. Demikian juga, Disiplin Kerja (X2) terbukti memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Digitalisasi Presensi (Z) dengan nilai path coefficient sebesar 0,372 dan P-value 0,000, yang menunjukkan bahwa disiplin kerja pegawai sangat mendukung penerapan teknologi presensi berbasis mesin absensi retina.

Selanjutnya, hasil uji hipotesis juga menunjukkan bahwa Produktivitas Kerja (X1) berpengaruh positif terhadap Tunjangan Kinerja (Y) dengan path coefficient sebesar 0,170 dan P-value 0,038, meskipun nilai pengaruhnya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh Disiplin Kerja (X2) terhadap Tunjangan Kinerja (Y) yang mencapai 1,043 dengan P-value 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki kontribusi yang jauh lebih besar terhadap peningkatan

tunjangan kinerja dibandingkan dengan produktivitas kerja. Namun, yang menarik adalah hubungan antara Digitalisasi Presensi (Z) dengan Tunjangan Kinerja (Y), yang justru menunjukkan pengaruh negatif dengan path coefficient sebesar -0,271 dan P-value 0,005. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun teknologi absensi diterapkan dengan efisien, penerapan teknologi tersebut malah mengurangi tunjangan kinerja, yang mungkin disebabkan oleh faktor-faktor lain dalam sistem penilaian kinerja yang belum sepenuhnya terintegrasi dengan teknologi baru.

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung melalui jalur mediasi juga memberikan wawasan penting. Jalur Produktivitas Kerja (X1) → Digitalisasi Presensi (Z) → Tunjangan Kinerja (Y) menunjukkan pengaruh tidak langsung yang signifikan dengan path coefficient -0,178 dan P-value 0,009. Hal ini menandakan bahwa meskipun produktivitas kerja mendukung penerapan digitalisasi presensi, efek keseluruhan terhadap tunjangan kinerja bersifat negatif. Fenomena yang serupa juga ditemukan pada jalur Disiplin Kerja (X2) → Digitalisasi Presensi (Z) → Tunjangan Kinerja (Y), dengan path coefficient -0,101 dan P-value 0,006, yang menunjukkan bahwa meskipun disiplin kerja berkontribusi pada pengembangan digitalisasi presensi, pengaruh akhirnya terhadap tunjangan kinerja tetap negatif. Pengaruh negatif ini mungkin mencerminkan adanya ketidaksesuaian antara teknologi presensi dengan sistem evaluasi kinerja yang masih mengandalkan metode tradisional.

Secara keseluruhan, hasil uji hipotesis ini menunjukkan dinamika hubungan antara produktivitas kerja, disiplin kerja, digitalisasi presensi, dan tunjangan kinerja. Meskipun sebagian besar hubungan antar variabel signifikan positif, pengaruh negatif antara digitalisasi presensi dan tunjangan kinerja memerlukan pemahaman lebih lanjut. Oleh karena itu, perlu kajian lebih dalam mengenai faktor yang mempengaruhi hubungan ini dan upaya untuk mengintegrasikan teknologi presensi dengan sistem penilaian kinerja yang lebih modern dan holistik.

4.3 Hasil Interview

Interview dilakukan terhadap 6 (enam) orang informan yang merupakan Pejabat Eselon III/Kepala Bagian dan Ahli Madya di Sekretariat Daerah Kabupaten Lampung Barat, yang terdiri dari: Kepala Bagian Umum, Kepala Bagian Administrasi Pembangunan, Kepala Bagian Hukum, Kepala Bagian Tata Pemerintahan, Plt. Kepala Bagian Pengadaan Barang dan Jasa, dan Plt. Kepala Bagian Perencanaan dan Keuangan.

Adapun pertanyaan interview yang diajukan kepada keeanm informan di atas adalah sebagai berikut:

a. Pertanyaan Terkait Hubungan Produktivitas Kerja dan Tunjangan Kinerja

1. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu mengenai peran produktivitas kerja pegawai dalam mendukung pembayaran tunjangan kinerja?
2. Menurut Bapak/Ibu, apakah ada rencana untuk mengubah dasar pembayaran tunjangan kinerja agar tidak hanya berbasis kehadiran?
3. Apa kendala utama dalam mengintegrasikan produktivitas kerja sebagai indikator dalam penilaian tunjangan kinerja?
4. Sejauh mana sistem yang ada saat ini mampu mencerminkan kontribusi kinerja pegawai terhadap organisasi?

b. Pertanyaan Terkait Disiplin Kerja dan Tunjangan Kinerja

5. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana disiplin kerja memengaruhi penilaian keterpenuhan tunjangan kinerja pegawai?
6. Apakah sanksi bagi ketidakhadiran pegawai sudah efektif dalam mendorong kedisiplinan?
7. Bagaimana kedisiplinan pegawai yang baik memengaruhi persepsi atasan terkait layaknya tunjangan yang diterima?

c. Pertanyaan Terkait Digitalisasi Presensi Mesin Absensi Retina

8. Bagaimana implementasi mesin absensi retina memengaruhi pengukuran tingkat kehadiran pegawai?

9. Menurut Bapak/Ibu, apakah sistem presensi digital saat ini cukup akurat dalam mendukung transparansi dan akuntabilitas pembayaran tunjangan kinerja?
10. Sejauh mana teknologi ini membantu dalam memantau kedisiplinan pegawai?

d. Pengembangan Sistem Tunjangan Kinerja

11. Bagaimana pendapat Bapak/Ibungan Bapak/Ibu tentang hubungan antara teknologi digital dan efektivitas sistem pembayaran tunjangan kinerja?
12. Apakah ada rekomendasi Bapak/Ibu untuk menyelaraskan kebijakan tunjangan kinerja dengan produktivitas pegawai?

e. Konteks Pengambilan Keputusan

13. Apa faktor utama yang menjadi pertimbangan dalam menentukan dasar pembayaran tunjangan kinerja di instansi ini?
14. Menurut Bapak/Ibu, apa yang bisa ditingkatkan dari sistem evaluasi kinerja pegawai saat ini untuk lebih adil dan akurat?

f. Pertanyaan Penutup

15. Apakah ada harapan atau usulan Bapak/Ibu untuk meningkatkan sistem tunjangan kinerja di masa depan agar lebih berbasis hasil kerja?

Berikut rincian hasil interview dengan 6 (enam) informan tersebut:

A. Jawaban informan 1 yang merupakan Kepala Bagian Umum terkait pertanyaan tentang:

Hubungan Produktivitas Kerja dan Tunjangan Kinerja

1) Menurut saya, produktivitas kerja pegawai sangat krusial dalam menentukan besaran tunjangan kinerja. Pegawai yang menunjukkan produktivitas tinggi jelas berkontribusi lebih besar terhadap pencapaian organisasi, dan ini seharusnya diakomodasi dalam tunjangan yang mereka terima. Tunjangan kinerja harus mencerminkan hasil nyata dari kerja keras mereka.
2) Saya pribadi merasa bahwa sudah saatnya dasar pembayaran tunjangan kinerja tidak hanya bergantung pada kehadiran semata. Kehadiran memang penting, tetapi seharusnya produktivitas dan kualitas kerja juga menjadi faktor utama

dalam penilaian. Dengan demikian, kami memang tengah mempertimbangkan untuk memperkenalkan sistem yang lebih berfokus pada hasil dan kontribusi nyata pegawai.

3) Salah satu kendala utama yang saya lihat adalah bagaimana mengukur produktivitas secara objektif, terutama di bidang yang hasil kerjanya sulit diukur secara langsung, seperti pekerjaan administratif atau berbasis layanan. Kami perlu sistem yang lebih fleksibel dan dapat menilai kinerja secara lebih holistik dan terukur.
4) Menurut saya, sistem yang ada saat ini masih terlalu fokus pada kehadiran dan jam kerja, yang tentu saja penting, tetapi belum sepenuhnya mencerminkan kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sistem evaluasi yang lebih berbasis pada pencapaian dan hasil nyata akan jauh lebih mencerminkan kinerja sesungguhnya.

Disiplin Kerja dan Tunjangan Kinerja

5) Disiplin kerja sangat mempengaruhi penilaian tunjangan kinerja, karena kehadiran yang konsisten dan tepat waktu mencerminkan komitmen dan tanggung jawab pegawai terhadap tugas mereka. Pegawai yang disiplin lebih cenderung memenuhi ekspektasi kinerja dan berkontribusi positif terhadap organisasi, yang pada gilirannya berdampak pada kelayakan tunjangan kinerja.
6) Sanksi memang memiliki efek jera, namun efektivitasnya bisa lebih optimal jika diimbangi dengan pendekatan pembinaan dan motivasi. Jika sanksi hanya berfokus pada ketidakhadiran tanpa adanya pembinaan, kedisiplinan bisa terkesan hanya berbasis hukuman, bukan perubahan perilaku yang lebih baik.
7) Kedisiplinan pegawai yang baik jelas memengaruhi persepsi atasan. Pegawai yang disiplin dalam kehadiran dan pekerjaan cenderung dianggap lebih bertanggung jawab, yang membuat atasan merasa tunjangan yang diterima pegawai tersebut layak, karena mencerminkan dedikasi dan kontribusi mereka terhadap organisasi.

Digitalisasi Presensi Mesin Absensi Retina

8) Implementasi mesin absensi retina sangat berpengaruh positif dalam pengukuran tingkat kehadiran pegawai. Teknologi ini memastikan bahwa proses absensi berlangsung secara otomatis dan tanpa manipulasi, mengingat data kehadiran langsung tercatat dengan identifikasi biometrik yang lebih akurat. Hal ini tidak hanya meningkatkan akurasi data kehadiran, tetapi juga meminimalisir kesalahan atau kecurangan yang mungkin terjadi dengan sistem absensi manual atau berbasis kartu. Oleh karena itu, implementasi mesin ini memungkinkan pemantauan kehadiran pegawai secara lebih objektif dan efisien.
9) Sistem presensi digital yang diterapkan saat ini sudah cukup akurat dalam mendukung transparansi dan akuntabilitas pembayaran tunjangan kinerja. Dengan adanya teknologi seperti mesin absensi retina, data yang dihasilkan menjadi lebih valid dan dapat dipertanggungjawabkan. Setiap pegawai yang hadir terdaftar secara otomatis, sehingga tidak ada lagi ruang untuk manipulasi data. Selain itu, sistem ini memudahkan manajemen untuk mengakses dan memverifikasi data kehadiran secara real-time, yang tentunya mendukung prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam perhitungan tunjangan kinerja.
10) Teknologi mesin absensi retina sangat membantu dalam memantau kedisiplinan pegawai. Dengan pemantauan yang berbasis teknologi, absensi pegawai dapat diawasi secara langsung tanpa adanya intervensi manual. Ini memperkuat pengawasan terhadap kedisiplinan pegawai, mengingat setiap ketidakhadiran atau keterlambatan tercatat secara otomatis. Lebih jauh lagi, teknologi ini memberikan data yang akurat dan bisa digunakan untuk mengambil tindakan yang tepat dalam rangka meningkatkan disiplin kerja di lingkungan instansi.

Pengembangan Sistem Tunjangan Kinerja

11) Saya percaya bahwa teknologi digital memiliki hubungan yang erat dengan efektivitas sistem pembayaran tunjangan kinerja. Dengan adanya sistem yang

terintegrasi secara digital, proses perhitungan dan pembayaran tunjangan kinerja menjadi lebih cepat, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan. Penggunaan teknologi memungkinkan data yang lebih valid dan meminimalkan kesalahan dalam penghitungan. Selain itu, teknologi juga memungkinkan evaluasi kinerja yang lebih objektif, sehingga sistem tunjangan kinerja menjadi lebih fair dan sesuai dengan kontribusi pegawai.

12) Saya merekomendasikan agar kebijakan tunjangan kinerja tidak hanya berfokus pada kehadiran, tetapi juga memperhitungkan produktivitas dan kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi. Untuk itu, sebaiknya diperkenalkan sistem penilaian berbasis hasil yang lebih komprehensif, yang mempertimbangkan pencapaian target, kualitas pekerjaan, serta kontribusi terhadap program-program yang dijalankan. Penilaian berbasis hasil ini akan lebih mencerminkan kinerja sesungguhnya dan mendorong pegawai untuk terus meningkatkan kualitas kerjanya.

Konteks Pengambilan Keputusan

13) Faktor utama yang menjadi pertimbangan dalam menentukan dasar pembayaran tunjangan kinerja adalah kehadiran pegawai, pencapaian target kinerja, dan kontribusi terhadap program-program pembangunan daerah. Kehadiran yang disiplin menunjukkan komitmen pegawai, sementara pencapaian target dan kontribusi terhadap pembangunan mencerminkan kualitas kinerja mereka. Oleh karena itu, dasar pembayaran tunjangan kinerja sebaiknya mencakup ketiga faktor tersebut untuk memastikan penilaian yang adil dan akurat.

14) Untuk meningkatkan keadilan dan akurasi dalam sistem evaluasi kinerja pegawai, saya menyarankan agar ada penambahan indikator yang lebih beragam, seperti kualitas kerja, inovasi, dan kontribusi terhadap tujuan jangka panjang organisasi. Selain itu, perlu adanya sistem penilaian yang lebih transparan dan terstandarisasi agar setiap pegawai dapat dipastikan menerima evaluasi yang objektif dan sesuai dengan pencapaian mereka.

Pertanyaan Penutup

15) Harapan saya untuk sistem tunjangan kinerja di masa depan adalah agar lebih berbasis pada hasil kerja dan pencapaian individu. Sistem yang lebih holistik, yang tidak hanya mengandalkan kehadiran tetapi juga mengukur kualitas pekerjaan, kontribusi terhadap program pembangunan, dan pencapaian target, akan lebih mendorong pegawai untuk berinovasi dan meningkatkan produktivitas mereka. Selain itu, sistem evaluasi yang lebih transparan dan berbasis data yang akurat akan memastikan bahwa setiap pegawai mendapatkan tunjangan yang sesuai dengan kinerja yang diberikan.

Kesimpulan Jawaban Informan 1 adalah bahwa sistem tunjangan kinerja sebaiknya tidak hanya didasarkan pada kehadiran pegawai, tetapi juga pada produktivitas dan kualitas kerja. Informan 1 mengakui bahwa mengukur produktivitas kerja secara objektif merupakan tantangan, terutama di bidang yang hasil kerjanya sulit diukur langsung. Namun, ia menekankan pentingnya pendekatan penilaian yang lebih holistik, berbasis pada pencapaian hasil yang nyata, untuk menciptakan sistem yang lebih adil dan objektif. Selain itu, kedisiplinan kerja tetap menjadi faktor penting, meskipun harus diimbangi dengan pendekatan pembinaan yang lebih positif, bukan hanya mengandalkan sanksi.

Pemanfaatan teknologi, seperti mesin absensi retina, juga dinilai sangat membantu dalam meningkatkan transparansi dan akurasi data kehadiran, yang pada gilirannya mendukung akuntabilitas pembayaran tunjangan kinerja. Informan 1 menyarankan agar kebijakan tunjangan kinerja tidak hanya fokus pada kehadiran, tetapi juga memperhitungkan kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi, kualitas pekerjaan, dan pencapaian target. Dengan demikian, sistem yang lebih berbasis hasil dan lebih komprehensif akan mendorong pegawai untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerjanya, serta menciptakan pengukuran kinerja yang lebih fair dan transparan.

B. Jawaban informan 2 yang merupakan Kepala Bagian Administrasi Pembangunan terkait pertanyaan tentang:

Hubungan Produktivitas Kerja dan Tunjangan Kinerja

1) Produktivitas kerja pegawai memegang peran yang sangat penting dalam menentukan besaran tunjangan kinerja yang diterima. Sebab, tunjangan kinerja bukan hanya sekadar bentuk penghargaan atas kehadiran, tetapi lebih kepada kontribusi nyata pegawai terhadap tujuan dan pencapaian yang diinginkan oleh organisasi. Pegawai yang memiliki produktivitas tinggi, yang tercermin dari kualitas dan hasil kerjanya, layak mendapatkan tunjangan yang setimpal sebagai bentuk apresiasi terhadap kerja keras mereka.
2) Saat ini, saya berpendapat bahwa sudah saatnya untuk memperbaharui kebijakan yang hanya mengandalkan kehadiran sebagai dasar pembayaran tunjangan kinerja. Perubahan tersebut perlu memperhitungkan hasil kerja pegawai, seperti pencapaian target, kualitas pekerjaan, dan kontribusi terhadap program pembangunan. Hal ini akan memberikan gambaran yang lebih objektif tentang kinerja pegawai dan lebih mencerminkan pencapaian yang sesungguhnya.
3) Kendala utama yang sering dihadapi adalah kurangnya sistem yang mampu mengukur produktivitas secara objektif dan terukur. Beberapa tugas pegawai, terutama dalam administrasi pembangunan, tidak selalu dapat dihitung dengan angka atau kuantitas. Oleh karena itu, perlu pengembangan sistem yang menggabungkan berbagai indikator kinerja yang lebih beragam, seperti kualitas pekerjaan, pencapaian target, dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.
4) Sistem yang ada saat ini masih terbatas dalam mengukur kontribusi kinerja pegawai. Mayoritas sistem penilaian lebih menitikberatkan pada kehadiran dan tugas-tugas administratif rutin, tanpa mempertimbangkan hasil atau kualitas kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Sistem evaluasi kinerja perlu diperbarui untuk mencakup penilaian yang lebih menyeluruh, yang mencakup dampak dari kontribusi pegawai terhadap keberhasilan program-program pembangunan daerah.

Pertanyaan Terkait Disiplin Kerja dan Tunjangan Kinerja

5) Disiplin kerja tentu sangat mempengaruhi penilaian keterpenuhan tunjangan kinerja. Pegawai yang disiplin dalam kehadiran dan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya tepat waktu menunjukkan komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Ini menjadi dasar penting dalam menentukan apakah mereka layak mendapatkan tunjangan kinerja yang sesuai dengan usaha dan kontribusinya. Namun, penting juga untuk memastikan bahwa disiplin diikuti oleh kualitas pekerjaan yang baik.
6) Sanksi terhadap ketidakhadiran pegawai telah ada, namun efektivitasnya masih perlu ditingkatkan. Sanksi yang diberikan harus lebih konsisten dan diimbangi dengan sistem pengawasan yang lebih ketat. Selain itu, selain sanksi, perlu ada insentif atau penghargaan bagi pegawai yang konsisten hadir dan berprestasi, sehingga kedisiplinan bisa menjadi kebiasaan yang positif.
7) Kedisiplinan kerja yang baik tentunya mempengaruhi persepsi atasan mengenai kelayakan tunjangan yang diterima oleh pegawai. Pegawai yang disiplin, baik dalam hal kehadiran maupun dalam melaksanakan tugas dengan tepat waktu dan berkualitas, cenderung dipandang sebagai pegawai yang bertanggung jawab. Hal ini tentunya menjadi salah satu dasar yang kuat dalam menilai kelayakan mereka untuk mendapatkan tunjangan kinerja yang lebih tinggi.

Pertanyaan Terkait Digitalisasi Presensi Mesin Absensi Retina

8) Implementasi mesin absensi retina memberikan pengaruh yang sangat positif dalam pengukuran tingkat kehadiran pegawai. Dengan menggunakan teknologi biometrik yang lebih canggih, data kehadiran menjadi lebih akurat, efisien, dan sulit untuk dimanipulasi. Hal ini memungkinkan pengelolaan absensi yang lebih objektif, serta meminimalisir potensi penyalahgunaan sistem.
9) Saya percaya sistem presensi digital yang saat ini diterapkan sudah cukup akurat dalam mendukung transparansi dan akuntabilitas pembayaran tunjangan kinerja. Mesin absensi retina yang digunakan memberikan data

kehadiran yang lebih tepat dan dapat dipertanggungjawabkan. Dengan integrasi data presensi ke dalam sistem pembayaran tunjangan, pegawai yang hadir dan berprestasi dapat lebih mudah dipertimbangkan dalam penentuan tunjangan kinerja mereka.

10) Teknologi ini sangat membantu dalam memantau kedisiplinan pegawai. Data absensi yang tercatat secara digital memungkinkan pemantauan kedisiplinan secara real-time dan lebih transparan. Selain itu, dengan sistem yang terintegrasi, manajemen dapat langsung mendeteksi ketidakhadiran atau keterlambatan pegawai dan mengambil tindakan yang diperlukan sesuai dengan kebijakan yang berlaku.

Pengembangan Sistem Tunjangan Kinerja

11) Saya percaya bahwa teknologi digital sangat mendukung efektivitas sistem pembayaran tunjangan kinerja. Dengan sistem yang terintegrasi, data kehadiran dan kinerja pegawai dapat diproses secara otomatis dan lebih akurat. Ini memastikan bahwa pembayaran tunjangan dilakukan berdasarkan data yang dapat dipertanggungjawabkan, meningkatkan transparansi, dan mengurangi kesalahan atau ketidakadilan dalam pembayarannya.

12) Saya menyarankan agar kebijakan tunjangan kinerja lebih fokus pada pencapaian hasil kerja pegawai, bukan hanya kehadiran. Produktivitas kerja yang tercermin dalam kualitas dan kuantitas pekerjaan harus menjadi faktor utama dalam menentukan tunjangan kinerja. Selain itu, pengenalan indikator kinerja yang lebih komprehensif, seperti inovasi, kemampuan memecahkan masalah, dan kontribusi terhadap program pembangunan daerah, akan lebih mencerminkan kinerja sesungguhnya.

Konteks Pengambilan Keputusan

13) Faktor utama yang menjadi pertimbangan dalam menentukan dasar pembayaran tunjangan kinerja adalah kehadiran, kualitas kerja, serta kontribusi terhadap pencapaian target atau program pembangunan. Keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu juga menjadi indikator penting dalam menentukan kelayakan tunjangan mereka.

14) Sistem evaluasi kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan memperkenalkan penilaian yang lebih komprehensif, yang tidak hanya mengukur kehadiran dan kuantitas pekerjaan, tetapi juga kualitas dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan jangka panjang organisasi. Penggunaan sistem penilaian berbasis hasil akan memungkinkan evaluasi yang lebih objektif dan adil.

Pertanyaan Penutup

15) Harapan saya adalah agar sistem tunjangan kinerja di masa depan lebih berbasis pada hasil kerja dan pencapaian. Penilaian berbasis hasil yang lebih terukur dan objektif akan mendorong pegawai untuk berprestasi lebih baik. Selain itu, pengembangan sistem yang lebih transparan dan berbasis teknologi akan membuat penentuan tunjangan lebih adil dan akurat, serta meningkatkan motivasi pegawai untuk terus memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya.

Kesimpulan dari jawaban informan 2 adalah terdapat dukungan perubahan dalam kebijakan tunjangan kinerja yang lebih berbasis pada produktivitas kerja daripada sekadar kehadiran. Menurut Informan 2, produktivitas pegawai yang tercermin dalam kualitas dan kuantitas pekerjaan adalah faktor kunci dalam menentukan besaran tunjangan kinerja. Ia juga menekankan pentingnya mengembangkan sistem penilaian yang lebih komprehensif dan objektif yang mencakup pencapaian target, kualitas pekerjaan, dan kontribusi terhadap program pembangunan daerah. Hal ini mencerminkan kebutuhan untuk menyesuaikan penilaian kinerja dengan tantangan dan kompleksitas pekerjaan, terutama di bidang administrasi pembangunan yang tidak selalu dapat diukur secara kuantitatif. Di sisi lain, pentingnya kedisiplinan juga diakui, namun Informan 2 menyarankan agar sanksi diimbangi dengan penghargaan bagi pegawai yang konsisten hadir dan berprestasi.

Pemanfaatan teknologi digital, khususnya mesin absensi retina, sangat diapresiasi oleh Informan 2, karena dianggap dapat meningkatkan akurasi dan transparansi dalam pengukuran kehadiran pegawai. Teknologi ini memungkinkan pemantauan kedisiplinan secara real-time dan mengurangi

potensi manipulasi data. Informan 2 percaya bahwa sistem presensi yang terintegrasi dengan data kinerja akan memperkuat akuntabilitas dalam pembayaran tunjangan kinerja. Selain itu, ia mengusulkan pengenalan indikator kinerja yang lebih holistik, termasuk inovasi dan kontribusi terhadap tujuan jangka panjang organisasi, untuk lebih mencerminkan kinerja sesungguhnya. Secara keseluruhan, Informan 2 berharap sistem tunjangan kinerja di masa depan dapat lebih berbasis pada hasil dan pencapaian, yang akan mendorong pegawai untuk berprestasi lebih baik dan memotivasi mereka untuk terus berinovasi dalam pekerjaan mereka.

C. Jawaban informan 3 yang merupakan Kepala Bagian Hukum terkait pertanyaan tentang:

Hubungan Produktivitas Kerja dan Tunjangan Kinerja

1) Produktivitas kerja pegawai memegang peran yang sangat penting dalam menentukan besaran tunjangan kinerja yang diterima. Sebab, tunjangan kinerja bukan hanya sekadar bentuk penghargaan atas kehadiran, tetapi lebih kepada kontribusi nyata pegawai terhadap tujuan dan pencapaian yang diinginkan oleh organisasi. Pegawai yang memiliki produktivitas tinggi, yang tercermin dari kualitas dan hasil kerjanya, layak mendapatkan tunjangan yang setimpal sebagai bentuk apresiasi terhadap kerja keras mereka.
2) Saat ini, saya berpendapat bahwa sudah saatnya untuk memperbaharui kebijakan yang hanya mengandalkan kehadiran sebagai dasar pembayaran tunjangan kinerja. Perubahan tersebut perlu memperhitungkan hasil kerja pegawai, seperti pencapaian target, kualitas pekerjaan, dan kontribusi terhadap program pembangunan. Hal ini akan memberikan gambaran yang lebih objektif tentang kinerja pegawai dan lebih mencerminkan pencapaian yang sesungguhnya.
3) Kendala utama yang sering dihadapi adalah kurangnya sistem yang mampu mengukur produktivitas secara objektif dan terukur. Beberapa tugas pegawai, terutama dalam administrasi pembangunan, tidak selalu dapat dihitung dengan angka atau kuantitas. Oleh karena itu, perlu pengembangan sistem yang

menggabungkan berbagai indikator kinerja yang lebih beragam, seperti kualitas pekerjaan, pencapaian target, dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

4) Sistem yang ada saat ini masih terbatas dalam mengukur kontribusi kinerja pegawai. Mayoritas sistem penilaian lebih menitikberatkan pada kehadiran dan tugas-tugas administratif rutin, tanpa mempertimbangkan hasil atau kualitas kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Sistem evaluasi kinerja perlu diperbarui untuk mencakup penilaian yang lebih menyeluruh, yang mencakup dampak dari kontribusi pegawai terhadap keberhasilan program-program pembangunan daerah.

Pertanyaan Terkait Disiplin Kerja dan Tunjangan Kinerja

5) Disiplin kerja tentu sangat mempengaruhi penilaian keterpenuhan tunjangan kinerja. Pegawai yang disiplin dalam kehadiran dan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya tepat waktu menunjukkan komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Ini menjadi dasar penting dalam menentukan apakah mereka layak mendapatkan tunjangan kinerja yang sesuai dengan usaha dan kontribusinya. Namun, penting juga untuk memastikan bahwa disiplin diikuti oleh kualitas pekerjaan yang baik.

6) Sanksi terhadap ketidakhadiran pegawai telah ada, namun efektivitasnya masih perlu ditingkatkan. Sanksi yang diberikan harus lebih konsisten dan diimbangi dengan sistem pengawasan yang lebih ketat. Selain itu, selain sanksi, perlu ada insentif atau penghargaan bagi pegawai yang konsisten hadir dan berprestasi, sehingga kedisiplinan bisa menjadi kebiasaan yang positif.

7) Kedisiplinan kerja yang baik tentunya mempengaruhi persepsi atasan mengenai kelayakan tunjangan yang diterima oleh pegawai. Pegawai yang disiplin, baik dalam hal kehadiran maupun dalam melaksanakan tugas dengan tepat waktu dan berkualitas, cenderung dipandang sebagai pegawai yang bertanggung jawab. Hal ini tentunya menjadi salah satu dasar yang kuat dalam menilai kelayakan mereka untuk mendapatkan tunjangan kinerja yang lebih tinggi.

Pertanyaan Terkait Digitalisasi Presensi Mesin Absensi Retina

8) Implementasi mesin absensi retina memberikan pengaruh yang sangat positif dalam pengukuran tingkat kehadiran pegawai. Dengan menggunakan teknologi biometrik yang lebih canggih, data kehadiran menjadi lebih akurat, efisien, dan sulit untuk dimanipulasi. Hal ini memungkinkan pengelolaan absensi yang lebih objektif, serta meminimalisir potensi penyalahgunaan sistem.
9) Saya percaya sistem presensi digital yang saat ini diterapkan sudah cukup akurat dalam mendukung transparansi dan akuntabilitas pembayaran tunjangan kinerja. Mesin absensi retina yang digunakan memberikan data kehadiran yang lebih tepat dan dapat dipertanggungjawabkan. Dengan integrasi data presensi ke dalam sistem pembayaran tunjangan, pegawai yang hadir dan berprestasi dapat lebih mudah dipertimbangkan dalam penentuan tunjangan kinerja mereka.
10) Teknologi ini sangat membantu dalam memantau kedisiplinan pegawai. Data absensi yang tercatat secara digital memungkinkan pemantauan kedisiplinan secara real-time dan lebih transparan. Selain itu, dengan sistem yang terintegrasi, manajemen dapat langsung mendeteksi ketidakhadiran atau keterlambatan pegawai dan mengambil tindakan yang diperlukan sesuai dengan kebijakan yang berlaku.

Pengembangan Sistem Tunjangan Kinerja

11) Saya percaya bahwa teknologi digital sangat mendukung efektivitas sistem pembayaran tunjangan kinerja. Dengan sistem yang terintegrasi, data kehadiran dan kinerja pegawai dapat diproses secara otomatis dan lebih akurat. Ini memastikan bahwa pembayaran tunjangan dilakukan berdasarkan data yang dapat dipertanggungjawabkan, meningkatkan transparansi, dan mengurangi kesalahan atau ketidakadilan dalam pembayarannya.
12) Saya menyarankan agar kebijakan tunjangan kinerja lebih fokus pada pencapaian hasil kerja pegawai, bukan hanya kehadiran. Produktivitas kerja yang tercermin dalam kualitas dan kuantitas pekerjaan harus menjadi faktor utama dalam menentukan tunjangan kinerja. Selain itu, pengenalan indikator

kinerja yang lebih komprehensif, seperti inovasi, kemampuan memecahkan masalah, dan kontribusi terhadap program pembangunan daerah, akan lebih mencerminkan kinerja sesungguhnya.

Konteks Pengambilan Keputusan

13) Faktor utama yang menjadi pertimbangan dalam menentukan dasar pembayaran tunjangan kinerja adalah kehadiran, kualitas kerja, serta kontribusi terhadap pencapaian target atau program pembangunan. Keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu juga menjadi indikator penting dalam menentukan kelayakan tunjangan mereka.
14) Sistem evaluasi kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan memperkenalkan penilaian yang lebih komprehensif, yang tidak hanya mengukur kehadiran dan kuantitas pekerjaan, tetapi juga kualitas dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan jangka panjang organisasi. Penggunaan sistem penilaian berbasis hasil akan memungkinkan evaluasi yang lebih objektif dan adil.

Pertanyaan Penutup

15) Harapan saya adalah agar sistem tunjangan kinerja di masa depan lebih berbasis pada hasil kerja dan pencapaian. Penilaian berbasis hasil yang lebih terukur dan objektif akan mendorong pegawai untuk berprestasi lebih baik. Selain itu, pengembangan sistem yang lebih transparan dan berbasis teknologi akan membuat penentuan tunjangan lebih adil dan akurat, serta meningkatkan motivasi pegawai untuk terus memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya.

Kesimpulan dari jawaban informan 3 adalah Analisis terhadap jawaban Informan 3 menunjukkan pandangan yang sangat mendalam tentang hubungan antara produktivitas kerja dan tunjangan kinerja. Informan 3 menekankan bahwa tunjangan kinerja seharusnya mencerminkan kontribusi nyata pegawai, yang tercermin dalam kualitas dan hasil kerja mereka, bukan hanya pada aspek kehadiran. Sebagai Kepala Bagian Hukum, ia mengakui perlunya pembaruan kebijakan yang mengakui produktivitas dan kontribusi terhadap pencapaian target serta program pembangunan daerah. Ia juga

mengidentifikasi bahwa kendala utama dalam mengukur produktivitas adalah ketidakmampuan sistem saat ini untuk menilai kinerja secara objektif, terutama pada pekerjaan administratif yang sulit diukur dengan angka. Oleh karena itu, ia mendukung pengembangan sistem penilaian yang lebih menyeluruh dan berbasis hasil.

Dalam hal disiplin kerja, Informan 3 menganggap kedisiplinan sangat penting dalam penilaian tunjangan kinerja, karena kehadiran yang konsisten dan tepat waktu mencerminkan komitmen dan tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya. Ia menyarankan agar sistem sanksi lebih konsisten dan didampingi dengan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi. Selain itu, penggunaan teknologi, khususnya mesin absensi retina, diakui oleh Informan 3 sebagai langkah positif dalam meningkatkan akurasi data kehadiran. Teknologi ini memungkinkan pemantauan kedisiplinan yang lebih transparan dan akurat, yang dapat mendukung keputusan pembayaran tunjangan kinerja yang lebih objektif dan adil. Secara keseluruhan, Informan 3 berharap agar sistem tunjangan kinerja di masa depan lebih berfokus pada hasil kerja dan pencapaian individu, dengan penilaian yang berbasis hasil yang lebih terukur dan sistem yang lebih transparan dan berbasis teknologi.

D. Jawaban informan 4 yang merupakan Kepala Bagian Tata Pemerintahan terkait pertanyaan tentang:

Hubungan Produktivitas Kerja dan Tunjangan Kinerja

1) Dalam pandangan saya, produktivitas kerja pegawai memainkan peran yang sangat penting dalam mendukung pembayaran tunjangan kinerja. Tunjangan kinerja seharusnya menjadi bentuk apresiasi atas hasil kerja dan kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, produktivitas kerja harus menjadi salah satu pertimbangan utama dalam menentukan besaran tunjangan yang diterima oleh pegawai, karena semakin tinggi produktivitas, semakin layak pegawai tersebut memperoleh tunjangan yang optimal.

2) Saat ini, pembayaran tunjangan kinerja yang berbasis kehadiran memang memberikan dasar yang jelas dan mudah diukur. Namun, kami menyadari bahwa kehadiran saja tidak cukup untuk mencerminkan kinerja sesungguhnya. Oleh karena itu, saya pikir sudah saatnya ada evaluasi ulang terhadap dasar pembayaran tunjangan ini, dengan mempertimbangkan faktor-faktor lain seperti hasil kerja, inisiatif, dan kontribusi terhadap tujuan jangka panjang organisasi. Rencana ini tentu harus dibahas lebih lanjut bersama seluruh pemangku kepentingan untuk memastikan kebijakan yang diambil adil dan transparan.
3) Kendala utama dalam mengintegrasikan produktivitas kerja sebagai indikator penilaian adalah bagaimana mendefinisikan dan mengukur produktivitas dengan cara yang objektif dan konsisten. Setiap jenis pekerjaan dan jabatan memiliki karakteristik yang berbeda, sehingga tidak selalu mudah untuk menilai produktivitas secara langsung atau berbasis angka. Selain itu, penilaian ini memerlukan alat ukur yang tepat, sehingga perlu ada standar yang jelas yang dapat diterapkan secara adil pada seluruh pegawai.
4) Sistem yang ada saat ini sudah cukup mencerminkan kontribusi pegawai dalam hal kehadiran dan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (tupoksi). Namun, untuk lebih menggambarkan kontribusi kinerja secara menyeluruh, perlu ada peningkatan dalam hal penilaian berbasis hasil kerja, kualitas, dan pencapaian target jangka panjang. Sistem evaluasi kinerja yang lebih komprehensif, dengan pengukuran yang lebih detail terhadap output yang dihasilkan, akan lebih mencerminkan kontribusi pegawai terhadap organisasi.

Pertanyaan Terkait Disiplin Kerja dan Tunjangan Kinerja

5) Disiplin kerja sangat memengaruhi penilaian keterpenuhan tunjangan kinerja karena kehadiran tepat waktu dan konsistensi dalam melaksanakan tugas adalah indikator penting dari kedisiplinan. Pegawai yang disiplin menunjukkan komitmen terhadap pekerjaan dan tanggung jawabnya, yang tentunya akan menciptakan persepsi positif tentang kinerja mereka. Oleh karena itu, kedisiplinan menjadi salah satu pertimbangan utama dalam

menentukan apakah pegawai memenuhi syarat untuk menerima tunjangan kinerja.

6) Sanksi untuk ketidakhadiran tentu memiliki efek dalam meningkatkan kedisiplinan. Namun, efektivitasnya sangat tergantung pada ketegasan dalam penerapannya dan kesadaran pegawai akan konsekuensi dari ketidakhadiran. Kami juga harus memastikan bahwa sanksi yang diberikan bersifat konstruktif, sehingga dapat memberikan motivasi kepada pegawai untuk meningkatkan kedisiplinan mereka, bukan hanya sekadar menegakkan hukuman.
7) Kedisiplinan pegawai yang baik sangat berpengaruh terhadap persepsi atasan tentang kelayakan tunjangan yang diterima. Pegawai yang selalu hadir tepat waktu, menyelesaikan tugas dengan baik, dan mengikuti aturan yang ada akan dianggap lebih layak mendapatkan tunjangan yang optimal. Oleh karena itu, kedisiplinan merupakan salah satu dasar dalam penilaian terhadap tunjangan kinerja yang diberikan.

Terkait Digitalisasi Presensi Mesin Absensi Retina

8) Implementasi mesin absensi retina memberikan dampak yang positif dalam mengukur kehadiran pegawai. Teknologi ini memastikan bahwa data absensi lebih akurat dan tidak bisa dimanipulasi. Selain itu, penggunaan teknologi biometrik ini memudahkan pencatatan dan verifikasi kehadiran secara otomatis, yang mempercepat proses administrasi absensi dan memberikan data yang lebih valid untuk mendukung penghitungan tunjangan kinerja.
9) Sistem presensi digital saat ini sudah cukup akurat dalam mendukung transparansi dan akuntabilitas pembayaran tunjangan kinerja. Dengan menggunakan teknologi ini, setiap pegawai dapat dipastikan hadir sesuai waktu yang ditentukan, dan data kehadiran dapat dipantau secara real-time oleh atasan atau pihak terkait. Hal ini mengurangi potensi kecurangan dalam pencatatan kehadiran dan memastikan bahwa tunjangan kinerja dibayarkan berdasarkan data yang sah dan akurat.

10) Teknologi ini sangat membantu dalam memantau kedisiplinan pegawai karena memberikan data yang objektif tentang kehadiran pegawai secara langsung. Dengan adanya mesin absensi retina, kita bisa lebih mudah mengetahui siapa yang hadir tepat waktu, terlambat, atau tidak hadir sama sekali. Hal ini tentunya mempermudah pengawasan terhadap kedisiplinan pegawai, dan jika diperlukan, tindakan dapat diambil dengan cepat dan tepat.

Pengembangan Sistem Tunjangan Kinerja

11) Teknologi digital sangat berperan penting dalam meningkatkan efektivitas sistem pembayaran tunjangan kinerja. Dengan sistem digital yang terintegrasi, proses pencatatan dan evaluasi kinerja menjadi lebih cepat dan akurat. Selain itu, transparansi yang dihasilkan dari penggunaan teknologi juga meningkatkan akuntabilitas, sehingga pegawai merasa lebih adil dalam menerima tunjangan kinerja berdasarkan kinerja yang sebenarnya.
12) Saya merekomendasikan untuk mulai merancang kebijakan tunjangan kinerja yang lebih berbasis pada hasil kerja dan kontribusi nyata pegawai, bukan hanya pada kehadiran. Mengintegrasikan faktor produktivitas, kualitas pekerjaan, dan pencapaian target yang telah ditetapkan dalam kebijakan tunjangan akan membuat sistem ini lebih adil dan memotivasi pegawai untuk memberikan yang terbaik.

Konteks Pengambilan Keputusan

13) Faktor utama yang menjadi pertimbangan dalam menentukan dasar pembayaran tunjangan kinerja adalah kehadiran, kualitas kerja, dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kami juga mempertimbangkan efektivitas dan efisiensi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas mereka serta inovasi yang mereka bawa dalam pekerjaan.
14) Sistem evaluasi kinerja saat ini perlu diperbaiki dengan menambahkan kriteria yang lebih holistik, seperti pencapaian target jangka panjang, kualitas pelayanan, dan kontribusi terhadap perkembangan organisasi. Penilaian berbasis hasil kerja yang lebih terukur dan menyeluruh akan membuat sistem evaluasi lebih objektif dan adil.

Pertanyaan Penutup

15) Harapan saya adalah agar sistem tunjangan kinerja yang akan datang lebih berbasis pada hasil kerja dan pencapaian target yang terukur, daripada hanya sekadar kehadiran atau jam kerja. Dengan demikian, pegawai yang memiliki produktivitas tinggi dan memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi akan lebih dihargai. Menggunakan teknologi untuk memantau dan mengevaluasi kinerja akan sangat membantu mewujudkan sistem yang lebih efisien, transparan, dan adil.

Kesimpulan dari jawaban informan 4 adalah informan 4 memiliki pandangan yang sangat mendalam tentang pentingnya produktivitas kerja dalam menentukan besaran tunjangan kinerja. Informan 4 menekankan bahwa selain kehadiran, faktor-faktor lain seperti hasil kerja, inisiatif, dan kontribusi terhadap tujuan jangka panjang organisasi juga harus dipertimbangkan dalam penentuan tunjangan kinerja. Hal ini mencerminkan pandangan bahwa produktivitas tidak hanya diukur melalui kehadiran, tetapi juga dari kualitas dan dampak yang ditimbulkan oleh pekerjaan yang dilakukan. Ia juga mengakui adanya kendala dalam mengukur produktivitas secara objektif dan konsisten, mengingat setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, yang memerlukan pengukuran berbasis hasil dan alat ukur yang jelas dan adil.

Terkait disiplin kerja, Informan 4 menekankan pentingnya kedisiplinan dalam penentuan tunjangan kinerja. Kehadiran tepat waktu dan konsistensi dalam melaksanakan tugas dianggap sebagai indikator utama dari komitmen dan tanggung jawab pegawai. Ia juga menyoroti bahwa meskipun sanksi untuk ketidakhadiran sudah ada, efektivitasnya sangat bergantung pada ketegasan dalam penerapannya dan kesadaran pegawai akan konsekuensinya. Sanksi yang bersifat konstruktif dianggap lebih efektif dalam meningkatkan kedisiplinan. Di sisi lain, pengimplementasian mesin absensi retina sebagai teknologi presensi dianggap sangat positif, karena memberikan data yang lebih akurat dan tidak dapat dimanipulasi. Teknologi ini juga membantu dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam proses pembayaran

tunjangan kinerja, dengan data kehadiran yang lebih valid dan mudah dipantau secara real-time. Secara keseluruhan, Informan 4 mengharapkan bahwa evaluasi kinerja di masa depan lebih menekankan hasil kerja dan kualitas, bukan hanya kehadiran, untuk menentukan tunjangan kinerja secara lebih adil dan objektif.

E. Jawaban informan 5 yang merupakan Plt. Kepala Bagian Pengadaan Barang dan Jasa terkait pertanyaan tentang:

Hubungan Produktivitas Kerja dan Tunjangan Kinerja

1) Produktivitas kerja pegawai sangat mempengaruhi besaran tunjangan kinerja yang diterima. Semakin tinggi produktivitas seorang pegawai, semakin besar kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, produktivitas harus dijadikan dasar dalam penilaian kinerja untuk memastikan bahwa tunjangan yang diberikan sebanding dengan hasil yang dicapai oleh pegawai. Ini bukan hanya soal kuantitas pekerjaan, tetapi juga kualitas dari hasil yang diperoleh.
2) Saat ini, meskipun kehadiran pegawai menjadi faktor yang penting, kami menyadari bahwa hanya mengandalkan kehadiran tidak cukup untuk mencerminkan kinerja pegawai secara keseluruhan. Rencana kami adalah untuk mengembangkan sistem tunjangan kinerja yang lebih holistik dengan memasukkan indikator lain seperti kualitas hasil kerja, pencapaian target, serta kontribusi terhadap organisasi. Ke depan, kami berencana untuk mengintegrasikan berbagai elemen penilaian yang lebih mencerminkan kontribusi nyata pegawai terhadap organisasi.
3) Kendala utama dalam mengintegrasikan produktivitas kerja sebagai indikator adalah bagaimana cara mengukur produktivitas secara objektif dan terukur. Setiap pekerjaan memiliki standar yang berbeda-beda, dan sulit untuk membandingkan output antar unit kerja yang memiliki tupoksi yang berbeda. Oleh karena itu, perlu dilakukan pemetaan yang lebih rinci dan pengembangan indikator kinerja yang dapat diaplikasikan secara adil untuk semua unit kerja.

4) Sistem evaluasi kinerja saat ini sudah mencakup beberapa aspek penting, seperti kehadiran dan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi. Namun, sistem ini masih terbatas pada pengukuran kuantitas kerja tanpa mempertimbangkan kualitas dan dampak nyata dari pekerjaan tersebut terhadap organisasi. Dengan demikian, kontribusi pegawai terhadap organisasi belum sepenuhnya tercermin dalam penilaian kinerja yang ada. Sistem ini perlu dikembangkan lebih lanjut agar bisa mencerminkan kontribusi secara lebih komprehensif.

Pertanyaan Terkait Disiplin Kerja dan Tunjangan Kinerja

5) Disiplin kerja adalah salah satu aspek penting dalam penilaian kinerja. Pegawai yang disiplin dalam hal kehadiran dan melaksanakan tugasnya sesuai waktu yang ditetapkan cenderung memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi. Dalam hal ini, kedisiplinan menunjukkan komitmen terhadap tugas dan tanggung jawab, yang secara langsung mempengaruhi kelayakan pegawai dalam memperoleh tunjangan kinerja.
6) Sanksi yang ada sudah cukup efektif untuk mengurangi ketidakhadiran pegawai, namun efektivitasnya sangat bergantung pada konsistensi dan ketegasan dalam penerapannya. Sanksi harus diterapkan secara adil dan proporsional, serta diiringi dengan pendekatan yang lebih konstruktif, seperti memberi pembinaan kepada pegawai yang mungkin menghadapi masalah kedisiplinan.
7) Kedisiplinan yang baik akan memperkuat persepsi atasan bahwa pegawai tersebut layak mendapatkan tunjangan kinerja. Pegawai yang selalu hadir tepat waktu, menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal, dan menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap tugas, akan dilihat sebagai pegawai yang memberi kontribusi positif terhadap organisasi, dan ini tentu akan berpengaruh terhadap keputusan mengenai tunjangan kinerja.

Pertanyaan Terkait Digitalisasi Presensi Mesin Absensi Retina

8) Implementasi mesin absensi retina memberikan pengukuran kehadiran yang lebih akurat dan aman. Teknologi ini mencegah manipulasi data absensi dan memastikan bahwa hanya pegawai yang benar-benar hadir yang tercatat. Dengan menggunakan teknologi biometrik, kita dapat menghindari kesalahan

atau kecurangan dalam proses absensi yang sebelumnya mungkin terjadi, sehingga meningkatkan akurasi dalam pengukuran tingkat kehadiran pegawai.

9) Sistem presensi digital saat ini sudah sangat membantu dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, terutama dalam hal pembayaran tunjangan kinerja. Data yang dihasilkan lebih transparan, dan proses penghitungan tunjangan menjadi lebih objektif karena sistem ini memberikan catatan kehadiran yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan.

10) Teknologi ini memudahkan dalam memantau kedisiplinan pegawai secara real-time. Dengan adanya mesin absensi retina, pengawasan terhadap kedisiplinan pegawai menjadi lebih efektif dan efisien. Pegawai yang terlambat atau tidak hadir dapat langsung diketahui, dan tindakan korektif bisa dilakukan lebih cepat. Hal ini tentu saja membantu dalam meningkatkan kedisiplinan pegawai secara keseluruhan.

Pengembangan Sistem Tunjangan Kinerja

11) Teknologi digital memainkan peran yang sangat penting dalam meningkatkan efektivitas sistem pembayaran tunjangan kinerja. Dengan adanya sistem yang terintegrasi dan berbasis teknologi, proses pembayaran menjadi lebih cepat, akurat, dan transparan. Data yang dihasilkan juga dapat dipertanggungjawabkan, yang pada gilirannya memperkuat kepercayaan pegawai terhadap sistem yang ada.

12) Rekomendasi saya adalah untuk mengembangkan kebijakan tunjangan kinerja yang lebih berbasis pada hasil kerja dan pencapaian target. Selain itu, sebaiknya juga ada sistem evaluasi yang lebih jelas untuk mengukur produktivitas dengan lebih akurat. Menggunakan sistem berbasis teknologi untuk mengumpulkan dan menganalisis data kinerja akan sangat membantu dalam menyelaraskan kebijakan tunjangan dengan produktivitas pegawai.

Konteks Pengambilan Keputusan

13) Faktor utama yang menjadi pertimbangan dalam menentukan dasar pembayaran tunjangan kinerja adalah kehadiran, kualitas kerja, kontribusi terhadap pencapaian sasaran organisasi, dan kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, kami juga

mempertimbangkan faktor-faktor lain seperti kedisiplinan, inovasi, dan pengembangan kapasitas pegawai.

14) Untuk meningkatkan sistem evaluasi kinerja, kami perlu memperjelas indikator-indikator kinerja yang digunakan, memastikan bahwa setiap pegawai dievaluasi berdasarkan tujuan dan target yang sudah disepakati bersama. Selain itu, sistem ini perlu lebih fleksibel dan adaptif, untuk menyesuaikan dengan peran dan tanggung jawab yang berbeda di setiap unit kerja.

Pertanyaan Penutup

15) Harapan saya adalah agar sistem tunjangan kinerja ke depan lebih mengutamakan hasil kerja yang nyata, bukan hanya kehadiran. Sistem ini harus mengintegrasikan berbagai aspek kinerja pegawai, termasuk hasil yang dicapai, kualitas pekerjaan, dan kontribusi terhadap pengembangan organisasi. Dengan demikian, tunjangan yang diberikan akan lebih adil, transparan, dan sesuai dengan kontribusi masing-masing pegawai.

    Kesimpulan dari jawaban informan 5 adalah Informan 5, yang menjabat sebagai Plt. Kepala Bagian Pengadaan Barang dan Jasa, menekankan bahwa produktivitas kerja pegawai sangat mempengaruhi besaran tunjangan kinerja yang diterima. Ia menyatakan bahwa tunjangan kinerja seharusnya didasarkan pada kontribusi nyata pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi, bukan hanya pada kehadiran. Untuk itu, sistem penilaian kinerja perlu diperbarui dengan memasukkan indikator lain, seperti kualitas hasil kerja, pencapaian target, dan kontribusi terhadap tujuan jangka panjang organisasi. Meskipun saat ini kehadiran masih menjadi faktor penting dalam penentuan tunjangan, informan ini mengusulkan bahwa pengembangan sistem yang lebih holistik dan terintegrasi dengan berbagai elemen penilaian dapat lebih mencerminkan kontribusi pegawai yang sesungguhnya.

    Dalam hal kedisiplinan, informan ini juga menyatakan bahwa kedisiplinan dalam hal kehadiran dan pelaksanaan tugas memiliki pengaruh signifikan

terhadap kelayakan tunjangan kinerja. Namun, ia menekankan bahwa efektivitas sanksi terhadap ketidakhadiran sangat bergantung pada konsistensi penerapannya dan kesadaran pegawai akan konsekuensinya. Mengenai teknologi, penggunaan mesin absensi retina dianggap sangat positif dalam meningkatkan transparansi dan akurasi data kehadiran, yang mendukung sistem pembayaran tunjangan yang lebih objektif. Informan ini juga mengusulkan agar sistem evaluasi kinerja diperjelas dengan indikator yang lebih tepat, serta menekankan pentingnya teknologi digital dalam meningkatkan akurasi dan transparansi sistem tunjangan kinerja di masa depan.

F. Jawaban informan 6 yang merupakan Plt. Kepala Bagian Perencanaan dan keuangn terkait pertanyaan tentang:

Hubungan Produktivitas Kerja dan Tunjangan Kinerja

1) Produktivitas kerja merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam menentukan besaran tunjangan kinerja. Sebagai instansi pemerintahan, kita perlu memastikan bahwa pegawai yang memberikan kontribusi lebih dalam pencapaian tujuan organisasi, bukan hanya hadir secara fisik, mendapatkan penghargaan yang setimpal. Dengan mengaitkan produktivitas kerja dengan tunjangan kinerja, kita bisa memotivasi pegawai untuk terus berinovasi dan berkontribusi maksimal, sehingga berdampak positif bagi kinerja instansi secara keseluruhan.
2) Rencana untuk mengubah dasar pembayaran tunjangan kinerja agar lebih berfokus pada hasil kerja dan pencapaian target tentu sangat penting. Kehadiran memang salah satu faktor yang harus dipertimbangkan, tetapi kita harus lebih menekankan pada kualitas dan kuantitas hasil kerja. Rencana ke depan adalah mengembangkan sistem evaluasi yang lebih komprehensif, yang mencakup hasil kerja, kontribusi terhadap tujuan organisasi, dan inovasi yang diberikan oleh pegawai.
3) Kendala utama yang kami hadapi adalah standar yang jelas dan terukur terkait produktivitas kerja, karena setiap unit kerja memiliki tupoksi yang berbeda-

beda. Untuk itu, kami perlu mendefinisikan indikator yang lebih terukur dan objektif dalam mengukur produktivitas, yang tentunya akan memudahkan penerapan dalam penilaian tunjangan kinerja. Ini memerlukan evaluasi lebih mendalam dan kolaborasi antar bagian untuk merancang indikator yang tepat.

4) Sistem yang ada saat ini cukup memadai untuk mencatat data kehadiran dan pelaksanaan tugas pokok pegawai. Namun, sistem ini masih terbatas dalam mengukur kontribusi pegawai secara holistik. Misalnya, tidak semua kontribusi seperti inovasi, kreativitas, atau perbaikan proses kerja tercatat dengan baik. Oleh karena itu, sistem penilaian kinerja perlu diperbaharui agar bisa mencakup berbagai aspek kontribusi pegawai yang lebih luas dan relevan dengan tujuan organisasi.

Pertanyaan Terkait Disiplin Kerja dan Tunjangan Kinerja

5) Disiplin kerja sangat mempengaruhi penilaian tunjangan kinerja. Pegawai yang disiplin dalam hal kehadiran, waktu, dan pelaksanaan tugas akan lebih mudah untuk memenuhi ekspektasi kinerja yang ditetapkan. Disiplin menunjukkan dedikasi terhadap pekerjaan dan keseriusan dalam mencapai target, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap kelayakan menerima tunjangan kinerja. Tanpa kedisiplinan, bahkan pegawai yang memiliki potensi tinggi pun bisa terhambat untuk menunjukkan kinerja terbaik mereka.
6) Sanksi yang diterapkan sudah cukup efektif dalam mendorong kedisiplinan, namun ada ruang untuk perbaikan. Selain memberikan sanksi, kami juga mendorong adanya pendekatan pembinaan terhadap pegawai yang sering absen. Pendekatan ini bertujuan untuk mengidentifikasi alasan ketidakhadiran dan memberikan solusi atau dukungan yang diperlukan untuk meningkatkan kedisiplinan. Dengan pendekatan yang lebih manusiawi dan berbasis pembinaan, diharapkan sanksi akan lebih diterima dan efektif.
7) Kedisiplinan pegawai menunjukkan bahwa mereka memiliki komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaan mereka. Atasan tentu akan lebih mudah memberikan penilaian positif terhadap pegawai yang memiliki disiplin tinggi, karena kedisiplinan tersebut berhubungan langsung dengan produktivitas dan

kualitas kerja. Pegawai yang disiplin akan lebih dihargai dan dianggap layak untuk menerima tunjangan kinerja yang sebanding dengan kontribusinya.

Digitalisasi Presensi Mesin Absensi Retina

8) Implementasi mesin absensi retina memberikan dampak signifikan dalam pengukuran tingkat kehadiran pegawai. Teknologi ini memastikan akurasi data kehadiran karena menggunakan identifikasi biometrik yang tidak dapat dimanipulasi. Hal ini sangat membantu untuk memonitor kehadiran pegawai dengan lebih tepat dan memastikan bahwa data yang digunakan dalam penilaian kinerja adalah valid.
9) Sistem presensi digital saat ini sudah cukup akurat dalam mendukung transparansi dan akuntabilitas. Data presensi yang terekam dalam sistem digital sangat transparan dan mudah diakses, yang memudahkan verifikasi kehadiran pegawai dalam kaitannya dengan pembayaran tunjangan kinerja. Dengan sistem ini, tidak ada ruang untuk manipulasi atau kesalahan pencatatan, yang tentunya meningkatkan akuntabilitas dalam pembayaran tunjangan.
10) Teknologi presensi digital, khususnya mesin absensi retina, sangat membantu dalam memantau kedisiplinan pegawai. Dengan sistem ini, kita dapat melihat data kehadiran secara real-time dan mendeteksi ketidakhadiran atau keterlambatan pegawai dengan cepat. Hal ini memudahkan pengawasan kedisiplinan dan memungkinkan manajemen untuk mengambil tindakan yang tepat dalam waktu yang lebih singkat.

Pengembangan Sistem Tunjangan Kinerja

11) Teknologi digital sangat mendukung efektivitas sistem pembayaran tunjangan kinerja. Dengan adanya sistem yang berbasis teknologi, data yang digunakan untuk menghitung tunjangan lebih akurat, cepat, dan transparan. Hal ini juga memungkinkan untuk menyesuaikan pembayaran tunjangan dengan hasil kinerja pegawai secara lebih objektif dan tepat waktu, yang pada gilirannya meningkatkan efisiensi dan kepuasan pegawai.
12) Rekomendasi saya adalah untuk mengembangkan sistem evaluasi kinerja yang lebih berbasis hasil kerja, bukan hanya kehadiran. Selain itu, kebijakan

tunjangan kinerja harus mempertimbangkan faktor kualitas hasil kerja dan pencapaian target yang ditetapkan. Ini bisa dilakukan dengan memperkenalkan sistem penilaian berbasis kinerja yang lebih komprehensif, seperti sistem 360 derajat atau penilaian berbasis proyek, yang memungkinkan evaluasi produktivitas pegawai secara lebih objektif.

Konteks Pengambilan Keputusan

13) Faktor utama dalam menentukan dasar pembayaran tunjangan kinerja adalah kehadiran, kualitas kerja, pencapaian target, dan kontribusi terhadap organisasi. Kami juga mempertimbangkan aspek lain seperti inisiatif, inovasi, dan dedikasi pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Semua faktor ini diharapkan dapat mencerminkan kontribusi nyata pegawai terhadap keberhasilan organisasi.
14) Untuk membuat sistem evaluasi kinerja lebih adil dan akurat, kami perlu memperjelas indikator yang digunakan untuk menilai kinerja, serta memastikan bahwa setiap pegawai dinilai berdasarkan tujuan dan target yang sesuai dengan tupoksi mereka. Selain itu, sistem penilaian juga perlu dilakukan secara lebih transparan dan objektif, dengan mengikutsertakan umpan balik dari berbagai pihak untuk mendapatkan gambaran yang lebih menyeluruh.

Pertanyaan Penutup

15) Harapan saya adalah agar sistem tunjangan kinerja ke depan lebih mengutamakan hasil kerja daripada hanya sekedar kehadiran. Selain itu, perlu adanya pemahaman yang lebih dalam terkait tujuan organisasi dan bagaimana setiap pegawai dapat berkontribusi untuk mencapainya. Sistem yang lebih berbasis pada hasil akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih efektif dan efisien, serta memberikan penghargaan yang lebih adil bagi mereka yang berprestasi.

Kesimpulan dari jawaban informan 6 adalah Informan 6, Plt. Kepala Bagian Perencanaan dan Keuangan, menekankan pentingnya menghubungkan produktivitas kerja dengan tunjangan kinerja untuk mendorong pegawai

berkontribusi lebih maksimal dalam mencapai tujuan organisasi. Ia mengusulkan agar sistem evaluasi kinerja tidak hanya menilai kehadiran, tetapi juga kualitas dan kuantitas hasil kerja serta pencapaian target. Kendala utama yang dihadapi adalah bagaimana mendefinisikan dan mengukur produktivitas secara objektif, mengingat perbedaan tupoksi antar unit kerja. Oleh karena itu, perlu dilakukan evaluasi dan kolaborasi untuk merancang indikator yang lebih terukur dan adil, serta mengembangkan sistem penilaian yang dapat mencakup kontribusi yang lebih luas dari pegawai, termasuk inovasi dan perbaikan proses kerja.

Informan 6 menilai kedisiplinan sebagai faktor penting dalam menentukan kelayakan pegawai untuk menerima tunjangan kinerja, karena mencerminkan dedikasi dan tanggung jawab yang memengaruhi kualitas dan produktivitas kerja. Ia juga menyarankan agar sanksi kedisiplinan disertai dengan pendekatan pembinaan bagi pegawai yang bermasalah. Terkait digitalisasi, mesin absensi retina dianggap sebagai solusi untuk meningkatkan akurasi dan transparansi data kehadiran, mendukung pembayaran tunjangan yang lebih objektif dan efisien. Ia merekomendasikan pengembangan sistem evaluasi berbasis hasil yang lebih holistik dan terintegrasi dengan teknologi untuk menciptakan sistem tunjangan yang adil dan tepat sasaran.

4.4 Analisis Hasil Interview

Berdasarkan hasil wawancara dengan keenam informan, terlihat adanya konsensus mengenai pentingnya perubahan sistem tunjangan kinerja yang lebih menekankan pada produktivitas dan kualitas kerja pegawai daripada hanya berfokus pada kehadiran. Semua informan sepakat bahwa produktivitas dan kontribusi nyata pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi harus menjadi faktor utama dalam penilaian tunjangan. Meskipun kehadiran dan kedisiplinan tetap diakui sebagai aspek penting, para informan menekankan perlunya pendekatan yang lebih holistik yang melibatkan pengukuran kualitas dan kuantitas hasil kerja serta inovasi yang dihasilkan oleh pegawai. Namun, tantangan utama yang dihadapi adalah bagaimana mendefinisikan dan mengukur produktivitas secara objektif, terutama

dalam konteks perbedaan tupoksi antar unit kerja. Untuk itu, mereka menyarankan perlunya kolaborasi dalam merancang indikator yang lebih adil dan terukur.

Sebagian besar informan juga mengapresiasi pemanfaatan teknologi, seperti mesin absensi retina, yang dinilai dapat meningkatkan akurasi, transparansi, dan akuntabilitas data kehadiran. Penggunaan teknologi ini memungkinkan pengawasan yang lebih tepat terhadap kedisiplinan pegawai dan mendukung objektivitas dalam penilaian kinerja serta pembayaran tunjangan. Dalam hal kedisiplinan, sebagian besar informan merekomendasikan pendekatan yang seimbang antara sanksi dan penghargaan, dengan penekanan pada pembinaan yang lebih baik, guna meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai.

Pentingnya pengembangan sistem evaluasi berbasis hasil juga menjadi perhatian utama, dengan usulan untuk mengadopsi sistem penilaian yang lebih komprehensif dan berbasis produktivitas kerja, yang dapat mencakup indikator kinerja seperti pencapaian target, kontribusi strategis, dan inovasi. Secara keseluruhan, para informan berharap agar kebijakan tunjangan kinerja kedepan dapat lebih berfokus pada hasil yang adil dan objektif, serta mendorong peningkatan produktivitas, inovasi, dan dedikasi pegawai.

Berdasarkan wawancara dengan keenam informan, terdapat beberapa poin utama yang dapat dianalisis secara mendalam terkait kebijakan tunjangan kinerja dan implementasi teknologi dalam pengukuran kehadiran serta produktivitas pegawai. Analisis ini berfokus pada lima aspek utama yang muncul dalam wawancara, yaitu **perubahan paradigma penilaian kinerja**, **peningkatan sistem evaluasi kinerja berbasis hasil**, **tantangan pengukuran produktivitas**, **peran teknologi dalam meningkatkan akurasi dan transparansi**, dan **pendekatan terhadap kedisiplinan dan sanksi**.

1. Perubahan Paradigma Penilaian Kinerja

Semua informan sepakat bahwa sistem tunjangan kinerja perlu beralih dari sekadar berbasis kehadiran menjadi berbasis produktivitas dan kontribusi nyata pegawai.

Sebagian besar informan menyoroti bahwa hanya mengandalkan kehadiran sebagai indikator kinerja sudah tidak relevan lagi di era saat ini, di mana banyak pekerjaan yang tidak bisa diukur hanya berdasarkan waktu hadir di kantor. Sebagai contoh, dalam pekerjaan administratif atau yang bersifat strategis, kualitas dan dampak dari pekerjaan lebih penting daripada sekadar kuantitas kehadiran.

Mengalihkan fokus penilaian kinerja dari kehadiran menuju hasil yang lebih substansial dan berbasis kualitas akan memungkinkan organisasi untuk lebih mengapresiasi kontribusi individu secara holistik. Sistem yang berorientasi pada hasil ini juga menciptakan insentif yang lebih kuat bagi pegawai untuk menunjukkan dedikasi dan inovasi, bukan hanya memenuhi standar kehadiran. Informan 1 menekankan bahwa kualitas hasil dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi harus menjadi penilaian utama. Pendekatan ini berpotensi mendorong pegawai untuk lebih terlibat secara proaktif dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Peningkatan Sistem Evaluasi Kinerja Berbasis Hasil

Semua informan mengusulkan perlunya sistem evaluasi berbasis hasil yang lebih komprehensif, yang mencakup lebih dari sekadar angka kehadiran. Beberapa indikator yang disarankan meliputi kualitas pekerjaan, pencapaian target, kontribusi terhadap program pembangunan, dan inovasi yang dihasilkan. Informan 2 dan Informan 5 misalnya, menekankan pentingnya memperkenalkan indikator yang mencerminkan inovasi dan kualitas kerja, guna mendorong pegawai untuk tidak hanya bekerja dengan kuantitas, tetapi juga dengan pemikiran kreatif yang lebih mendalam.

Kebijakan yang lebih berbasis hasil ini juga harus mempertimbangkan perbedaan karakteristik pekerjaan antar unit kerja. Informan 6 menggarisbawahi tantangan utama dalam mendefinisikan produktivitas secara objektif, mengingat perbedaan tupoksi antar pegawai dan unit kerja. Oleh karena itu, sangat penting untuk merancang indikator evaluasi yang tidak hanya adil, tetapi juga fleksibel untuk mencakup semua peran yang ada dalam organisasi.

3. Tantangan Pengukuran Produktivitas

Tantangan utama yang muncul dalam wawancara adalah bagaimana mengukur produktivitas secara objektif. Informan 3 yang merupakan Kepala Bagian Hukum, mengidentifikasi keterbatasan dalam sistem penilaian saat ini, terutama dalam mengukur tugas-tugas administratif yang sifatnya tidak selalu terlihat atau terukur. Produk-produk hukum atau keputusan yang dihasilkan sering kali sulit untuk diukur secara kuantitatif, namun memiliki dampak besar pada organisasi.

Untuk mengatasi tantangan ini, beberapa informan menyarankan pengembangan indikator yang lebih holistik dan spesifik untuk setiap unit kerja**,** agar penilaian tetap objektif meskipun jenis pekerjaan yang dilakukan sangat beragam. Ini termasuk mempertimbangkan pencapaian target kerja jangka panjang, tingkat inovasi dalam tugas yang dilaksanakan, dan kontribusi terhadap perubahan atau perbaikan di organisasi.

4. Peran Teknologi dalam Meningkatkan Akurasi dan Transparansi

Teknologi, khususnya mesin absensi retina, menjadi alat yang banyak dihargai oleh para informan untuk meningkatkan akurasi dan transparansi dalam pengukuran kehadiran pegawai. Sebagian besar informan melihat teknologi ini sebagai alat yang efektif untuk mengurangi potensi penyalahgunaan sistem absensi, serta memastikan bahwa data kehadiran pegawai tercatat dengan tepat dan dapat dipertanggungjawabkan.

Informan 4 menyoroti bahwa selain memfasilitasi akurasi dalam pengumpulan data kehadiran, penggunaan teknologi juga mendukung evaluasi kinerja yang lebih efisien dan berbasis data yang valid. Dalam sistem yang lebih berbasis hasil, transparansi dalam pengukuran kehadiran akan memberikan landasan yang lebih solid untuk penilaian berbasis kinerja, tanpa adanya bias atau ketidakadilan.

Namun, perlu diingat bahwa teknologi ini tidak menggantikan pentingnya faktor manusia dalam membangun budaya kerja yang baik. Informan 6 mengingatkan bahwa meskipun teknologi membantu dalam validasi data, kebijakan yang diterapkan harus tetap mengutamakan aspek pembinaan pegawai dan kepercayaan dalam sistem.

5. Pendekatan terhadap Kedisiplinan dan Sanksi

Di semua wawancara, kedisiplinan kerja dianggap penting sebagai bagian dari evaluasi kinerja pegawai. Informan 3 dan Informan 4 menegaskan pentingnya kedisiplinan dalam menentukan kelayakan pegawai untuk menerima tunjangan kinerja, namun mereka juga mengusulkan bahwa sanksi harus diimbangi dengan penghargaan untuk pegawai yang berprestasi. Pendekatan yang seimbang antara sanksi dan penghargaan ini bertujuan untuk mendorong motivasi intrinsik pegawai, bukan hanya berfokus pada hukuman.

Selain itu, beberapa informan seperti Informan 5 mengusulkan bahwa pendekatan terhadap kedisiplinan harus lebih konstruktif, yang melibatkan pembinaan dan dukungan untuk pegawai yang mengalami masalah kedisiplinan. Ini menunjukkan bahwa organisasi seharusnya berfokus pada perbaikan sikap pegawai melalui pendekatan yang lebih manusiawi, bukan sekadar memberikan hukuman yang bersifat negatif.

Secara keseluruhan, wawancara dengan keenam informan menunjukkan bahwa ada kebutuhan mendesak untuk mengubah kebijakan tunjangan kinerja agar lebih berorientasi pada hasil dan produktivitas, dengan mempertimbangkan kualitas kerja, pencapaian target, dan kontribusi terhadap organisasi. Meskipun pengukuran produktivitas tetap menjadi tantangan, terutama dalam pekerjaan yang sulit diukur secara kuantitatif, teknologi seperti mesin absensi retina dan sistem evaluasi berbasis hasil dapat memberikan transparansi dan akurasi yang dibutuhkan. Pendekatan terhadap kedisiplinan juga harus seimbang, dengan menekankan pembinaan pegawai sebagai bagian dari proses peningkatan kinerja secara keseluruhan.