

**EFEKTIVITAS TUNJANGAN KINERJA DALAM MENINGKATKAN  
KINERJA PEGAWAI DI RUMAH TAHANAN NEGARA KELAS II B JANTHO  
KABUPATEN ACEH BESAR**

Muhammad Haikal

NPP. 29.0049

*Asdaf Kabupaten Aceh Besar, Provinsi Aceh  
Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia*

*Sektor publik*

Email: [haikal29.0049@gmail.com](mailto:haikal29.0049@gmail.com)

Pembimbing Skripsi:

Drs. Yani Alfian., M.Si

Ajud Tajudin., S.Sos, M.Si

**ABSTRACT**

**Problem Statement :** Although performance allowance is a government effort to improve employee welfare and motivation, its implementation at Class II B Jantho State Detention Center has not been fully effective. Issues include weak performance assessment systems, poor organizational culture, and inadequate use of digital applications. **Purpose:** This study aims to analyze the effectiveness of performance allowances in improving the performance of civil servants at Class II B Jantho State Detention Center, Aceh Besar Regency. **Method:** This research uses a qualitative descriptive method with an inductive approach. Data were collected through interviews, observations, and documentation. **Result:** The findings show that performance allowances have not yet effectively increased employee performance. Main obstacles include the formal nature of performance evaluations, lack of employee discipline, and suboptimal use of the e-Kinerja system. **Conclusion:** To optimize performance allowance implementation, improvements are needed in employee discipline, objective performance assessments, and digital system usage.

**Keywords:** Effectiveness, Performance Allowance, Civil Servants, Organizational Culture

**ABSTRAK**

**Permasalahan :** Tunjangan kinerja merupakan upaya pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan dan motivasi pegawai. Namun, pelaksanaannya di Rumah Tahanan Negara Kelas II B Jantho belum berjalan efektif. Permasalahan yang ditemukan antara lain lemahnya sistem penilaian kinerja, budaya organisasi yang belum mendukung, serta pemanfaatan aplikasi e-Kinerja yang belum optimal. **Tujuan:** Untuk menganalisis efektivitas tunjangan kinerja dalam meningkatkan kinerja pegawai di Rutan Kelas II B Jantho, Kabupaten Aceh Besar. **Metode:** Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan induktif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. **Hasil/Temuan:** Tunjangan kinerja belum sepenuhnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Faktor penghambat utamanya adalah sistem evaluasi kinerja yang bersifat formalitas, rendahnya kedisiplinan pegawai, serta belum optimalnya penggunaan sistem e-Kinerja. **Kesimpulan:** Agar pelaksanaan tunjangan kinerja berjalan optimal, perlu perbaikan pada aspek kedisiplinan pegawai, penilaian kinerja yang lebih objektif, serta peningkatan penggunaan sistem digital.

**Kata kunci:** Efektivitas, Tunjangan Kinerja, Pegawai Negeri Sipil, Budaya Organisasi

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Kinerja aparatur sipil negara (ASN) merupakan komponen krusial dalam mewujudkan birokrasi yang profesional, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Dalam era reformasi birokrasi yang menekankan prinsip efisiensi, efektivitas, dan transparansi, peningkatan kualitas kinerja ASN menjadi tuntutan yang tidak bisa ditawar. Pemerintah Republik Indonesia, melalui berbagai regulasi, terus mendorong peningkatan kualitas manajemen sumber daya manusia aparatur, salah satunya dengan menerapkan sistem tunjangan kinerja (tukin) sebagai instrumen penggerak kinerja. Pemberian tukin dimaksudkan untuk memberikan insentif finansial berdasarkan capaian kinerja pegawai, yang diharapkan akan mendorong etos kerja, meningkatkan produktivitas, dan memperkuat budaya kerja berbasis prestasi di lingkungan birokrasi.

Namun dalam pelaksanaannya, efektivitas tunjangan kinerja masih menjadi perdebatan di banyak instansi, baik pusat maupun daerah. Tidak sedikit ditemukan kondisi di mana besaran tunjangan yang diterima tidak mencerminkan performa aktual pegawai. Proses penilaian kinerja kerap kali bersifat formalitas administratif, tidak didasarkan pada indikator yang terukur dan objektif, serta minim tindak lanjut terhadap hasil evaluasi. Akibatnya, motivasi intrinsik pegawai tidak tumbuh, budaya kerja inovatif tidak berkembang, dan tunjangan kinerja justru berpotensi menjadi beban fiskal tanpa disertai peningkatan kualitas layanan publik yang signifikan.

Fenomena ini juga terjadi di unit pelaksana teknis seperti Rumah Tahanan Negara (Rutan) Kelas II B Jantho, Kabupaten Aceh Besar. Rutan sebagai lembaga pemasyarakatan memiliki tantangan tersendiri dalam tata kelola organisasi, termasuk dalam hal manajemen kinerja pegawai. Berdasarkan observasi awal dan beberapa temuan lapangan, diketahui bahwa penerapan tunjangan kinerja di Rutan Kelas II B Jantho belum menunjukkan hasil yang optimal. Masih ditemukan rendahnya kedisiplinan pegawai, lemahnya komitmen terhadap pencapaian target kerja, serta belum maksimalnya penggunaan aplikasi e-Kinerja dalam proses perencanaan, pelaporan, dan evaluasi kinerja. Selain itu, budaya kerja kolektif dan pengawasan internal juga belum cukup kuat dalam mendorong perubahan perilaku kerja aparatur.

Ratminto dan Winarsih (2012) menegaskan bahwa kinerja birokrasi harus berdampak nyata terhadap kualitas layanan publik, bukan sekadar administratif. Ketimpangan antara harapan kebijakan dan realitas implementasi menunjukkan adanya kesenjangan struktural maupun kultural yang perlu ditelaah secara mendalam. Dalam konteks ini, penting untuk mengetahui sejauh mana kebijakan tunjangan kinerja benar-benar mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai, serta apa saja faktor yang mendukung atau menghambat efektivitas pelaksanaannya. Penelitian ini menjadi relevan sebagai upaya evaluatif yang tidak hanya mengkaji aspek teknis administratif, tetapi juga memperhatikan dimensi manusia, organisasi, dan budaya kerja yang ada di dalam lingkungan Rutan. Dengan mengidentifikasi faktor-faktor tersebut, maka kebijakan kepegawaian dapat diarahkan secara lebih tepat sasaran dan berdampak nyata terhadap kualitas pelayanan publik.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis efektivitas tunjangan kinerja dalam meningkatkan kinerja pegawai di Rutan Kelas II B Jantho. Kajian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi kebijakan yang aplikatif, terutama dalam konteks peningkatan sistem evaluasi kinerja, penguatan pemanfaatan teknologi informasi, dan pembentukan budaya kerja yang mendukung profesionalisme aparatur. Hanggraeni (2012) menyatakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga harus menyentuh dimensi motivasional dan budaya kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi empiris bagi instansi lain dalam merancang dan mengimplementasikan kebijakan tunjangan kinerja secara lebih efektif dan berkelanjutan.

## 1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Penulis Meskipun kebijakan tunjangan kinerja telah diterapkan secara nasional sebagai bagian dari strategi peningkatan kualitas birokrasi, dalam praktiknya implementasi kebijakan ini belum sepenuhnya menjawab permasalahan kinerja aparatur sipil negara, khususnya pada sektor-sektor strategis yang berhadapan langsung dengan pelayanan publik dan pengawasan sosial. Secara normatif, kebijakan tunjangan kinerja dirancang untuk menjadi instrumen motivasional berbasis meritokrasi, dengan penilaian kinerja yang objektif, transparan, dan terukur. Namun, berbagai studi menunjukkan bahwa pelaksanaan tunjangan kinerja di banyak instansi justru menghadapi tantangan berupa resistensi kultural, lemahnya sistem evaluasi, dan ketidaksesuaian antara indikator kinerja dengan realitas beban kerja pegawai.

Kesenjangan serupa juga terjadi di Rumah Tahanan Negara (Rutan) Kelas II B Jantho Kabupaten Aceh Besar. Berdasarkan hasil observasi awal dan data lapangan, diketahui bahwa pemberian tunjangan kinerja di lingkungan Rutan belum berbanding lurus dengan peningkatan performa pegawai secara signifikan. Kinerja pegawai masih banyak dipengaruhi oleh faktor non-material seperti kedisiplinan personal, pengawasan atasan langsung, dan budaya kerja yang berkembang dalam lingkungan organisasi. Selain itu, proses penilaian kinerja masih cenderung administratif dan belum mencerminkan capaian kinerja riil dari setiap individu pegawai.

Kesenjangan semakin nyata dengan belum optimalnya pemanfaatan sistem aplikasi e-Kinerja, yang seharusnya menjadi alat bantu dalam manajemen kinerja berbasis digital. Dalam praktiknya, penggunaan e-Kinerja di Rutan Jantho masih terbatas pada pelaporan formal, tanpa analisis mendalam terhadap kualitas kerja dan kontribusi masing-masing pegawai. Hal ini menyebabkan evaluasi kinerja berjalan secara rutin, tetapi tidak berdampak substantif terhadap peningkatan motivasi maupun produktivitas. Situasi ini berpotensi menjadikan tunjangan kinerja sebagai beban anggaran tanpa output yang sebanding dalam hal peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Dengan demikian, terdapat kesenjangan yang cukup tajam antara kebijakan yang dirancang secara sistemik dengan realitas pelaksanaannya di tingkat unit kerja teknis seperti Rutan. Penelitian ini berangkat dari kesenjangan tersebut, dengan tujuan untuk mengkaji secara empiris sejauh mana efektivitas kebijakan tunjangan kinerja dalam mendorong kinerja pegawai, serta mengungkap faktor-faktor apa saja yang menghambat atau mendukung implementasinya. Temuan dari penelitian ini

diharapkan dapat menjadi dasar evaluasi kebijakan yang lebih holistik, adaptif, dan kontekstual, khususnya bagi lembaga pemasyarakatan dan instansi pelayanan publik lainnya.

### 1.3. Penelitian Terdahulu

Kajian mengenai efektivitas tunjangan kinerja dalam meningkatkan kinerja aparatur sipil negara (ASN) telah banyak dilakukan, namun sebagian besar masih berfokus pada instansi pemerintah umum seperti dinas daerah, kementerian teknis, dan lembaga pendidikan, bukan pada lembaga pemasyarakatan yang memiliki karakteristik tersendiri. Penelitian oleh Hamidun, Tampi, dan Kiyai (2021) menunjukkan bahwa tunjangan kinerja memiliki pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai di Kecamatan Tuminting, Kota Manado, meskipun implementasinya masih menghadapi kendala administratif. Sementara itu, Octaviana (2024) menemukan bahwa kesejahteraan menjadi mediator utama dalam hubungan antara tunjangan kinerja dan produktivitas pegawai Inspektorat Provinsi Jawa Barat. Penelitian oleh Tjahjono dan Riniarti (2016) di BPS DIY menekankan pentingnya keadilan prosedural dalam sistem tunjangan sebagai faktor penentu kepuasan dan motivasi kerja. Di sisi lain, Rosyidah (2019) mengidentifikasi bahwa pemanfaatan aplikasi e-Kinerja memperkuat hubungan antara pemberian tunjangan dan peningkatan kinerja individu di lingkungan IAIN Mataram. Lasut, Areros, dan Liando (2019) juga menemukan bahwa keberhasilan tunjangan kinerja tenaga kependidikan di Universitas Sam Ratulangi sangat ditentukan oleh komunikasi internal dan budaya organisasi.

Penelitian lainnya oleh Pratiwi dan Seran (2018) dari IPDN Kampus Kalimantan Barat menyoroti pentingnya integrasi antara penggunaan aplikasi SIKERJA dan sistem penilaian kinerja sebagai sarana peningkatan akuntabilitas birokrasi. Sementara itu, Sutrisno, Askanta, dan Hermawan (2023) menyatakan bahwa kebijakan tunjangan kinerja di Ditjen Kuathan Kemhan RI belum mencerminkan capaian kerja individu karena masih terfokus pada kelas jabatan semata. Pratiwi dan Annisa (2025) juga menyoroti adanya disparitas antarinstansi serta persepsi ketidakadilan dalam distribusi tunjangan yang dapat menurunkan semangat kerja pegawai. Secara umum, studi-studi tersebut menunjukkan bahwa efektivitas tunjangan kinerja sangat dipengaruhi oleh kualitas sistem evaluasi, persepsi keadilan, digitalisasi proses penilaian, dan iklim organisasi. Akan tetapi, seluruh penelitian tersebut masih terbatas pada konteks birokrasi yang bersifat terbuka dan relatif stabil. Penelitian dalam konteks lembaga pemasyarakatan, seperti Rumah Tahanan Negara (Rutan) yang memiliki struktur komando ketat, tekanan operasional tinggi, dan tantangan organisasi tersendiri, masih sangat jarang dilakukan. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting sebagai upaya mengisi kekosongan literatur empiris dengan mengangkat konteks Rutan Kelas II B Jantho sebagai objek kajian untuk menilai efektivitas kebijakan tunjangan kinerja dalam kerangka kerja kelembagaan yang lebih kompleks dan khas.

#### 1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penulis Berdasarkan kajian terhadap sejumlah penelitian terdahulu, diketahui bahwa sebagian besar studi tentang efektivitas tunjangan kinerja dilakukan di lingkungan instansi pemerintah umum, lembaga pendidikan, atau kementerian teknis, seperti pada Inspektorat Provinsi Jawa Barat (Octaviana, 2024), Dinas Pendidikan Sukabumi (Hasibuan, 2020), dan Universitas Sam Ratulangi (Lasut dkk., 2019). Fokus utama penelitian tersebut adalah hubungan langsung antara pemberian tunjangan dengan peningkatan produktivitas, kesejahteraan, atau kepuasan kerja pegawai. Meskipun sebagian di antaranya menambahkan dimensi evaluatif seperti persepsi keadilan dan pemanfaatan teknologi (Rosyidah, 2019; Pratiwi & Seran, 2018), ruang lingkup analisis masih terbatas pada lingkungan birokrasi yang relatif terbuka dan minim tekanan operasional.

Berbeda dari penelitian-penelitian tersebut, studi ini secara khusus meneliti efektivitas tunjangan kinerja dalam konteks lembaga pemasyarakatan, yakni Rumah Tahanan Negara (Rutan) Kelas II B Jantho. Lembaga ini memiliki karakteristik organisasi yang unik—dengan struktur hierarki yang kaku, tekanan psikososial tinggi, beban kerja sensitif, dan dinamika pengawasan yang kompleks. Dalam konteks ini, pelaksanaan kebijakan kepegawaian tidak hanya bergantung pada sistem administratif dan digitalisasi, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh budaya kerja tertutup, sistem komando langsung, serta tantangan mental dan disiplin pegawai yang lebih tinggi dibandingkan lembaga sipil lainnya.

Kebaruan ilmiah dari penelitian ini terletak pada pendekatannya yang tidak hanya menganalisis hubungan antara tunjangan kinerja dan peningkatan kinerja ASN, tetapi juga mengeksplorasi faktor-faktor penghambat dan pendukung yang bersifat kontekstual, seperti budaya organisasi pemasyarakatan, kepemimpinan internal, serta penggunaan e-Kinerja dalam lingkungan kerja yang minim literasi digital. Dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif berbasis data empiris, penelitian ini memberikan kontribusi baru dalam memperluas cakupan kajian tunjangan kinerja ke sektor-sektor kritical yang belum banyak disentuh secara akademik, khususnya lembaga pemasyarakatan. Hal ini diharapkan dapat memperkaya literatur kebijakan kepegawaian dan memberikan dasar evaluatif yang lebih inklusif dan aplikatif bagi penyempurnaan kebijakan tunjangan kinerja di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM maupun instansi sejenis.

## 1.5. Tujuan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas pelaksanaan tunjangan kinerja dalam meningkatkan kinerja pegawai di Rumah Tahanan Negara (Rutan) Kelas II B Jantho, Kabupaten Aceh Besar. Melalui pendekatan deskriptif kualitatif, penelitian ini berupaya mengungkap secara mendalam bagaimana implementasi kebijakan tunjangan kinerja dijalankan di lingkungan kerja yang memiliki struktur organisasi hirarkis dan karakteristik operasional yang khas, seperti halnya lembaga pemasyarakatan.

Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengidentifikasi sejauh mana pemberian tunjangan kinerja berdampak terhadap peningkatan motivasi, disiplin, dan produktivitas kerja pegawai di Rutan Kelas II B Jantho.
2. Menganalisis sistem evaluasi kinerja yang digunakan dalam menentukan pemberian tunjangan, termasuk penggunaan aplikasi e-Kinerja serta persepsi pegawai terhadap keadilan dan transparansi proses tersebut.
3. Menjelaskan faktor-faktor pendukung maupun penghambat dalam implementasi kebijakan tunjangan kinerja di lingkungan Rutan, baik dari sisi manajerial, teknis, maupun budaya organisasi.
4. Memberikan rekomendasi strategis untuk meningkatkan efektivitas kebijakan tunjangan kinerja dalam mendorong profesionalisme dan akuntabilitas ASN, khususnya di lingkungan lembaga pemasyarakatan.

Dengan merumuskan tujuan tersebut, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi nyata bagi perbaikan sistem manajemen kinerja ASN serta memperkuat basis empiris dalam pengambilan kebijakan kepegawaian di bawah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia.

## II. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan maksud untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai efektivitas tunjangan kinerja dalam meningkatkan kinerja pegawai di Rumah Tahanan Negara (Rutan) Kelas II B Jantho, Kabupaten Aceh Besar. Simangunsong (2017) menyebutkan bahwa pendekatan kualitatif cocok digunakan untuk mengeksplorasi fenomena kebijakan dalam konteks kelembagaan publik. Pendekatan ini dipilih karena dinilai paling sesuai untuk mengungkap realitas empiris yang kompleks dan kontekstual, terutama terkait dinamika implementasi kebijakan dalam organisasi dengan karakteristik khusus seperti lembaga pemasyarakatan.

Adapun sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam (in-depth interview) kepada informan kunci yang terdiri dari pejabat struktural, staf pelaksana, dan pegawai yang menerima tunjangan kinerja. Sementara data

sekunder dikumpulkan melalui dokumentasi resmi, seperti Peraturan Menteri Hukum dan HAM, Keputusan Kepala Rutan, laporan kinerja, serta penggunaan aplikasi e-Kinerja.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi non-partisipatif, wawancara semi-terstruktur, dan studi dokumentasi. Observasi dilakukan terhadap aktivitas rutin pegawai dan penerapan sistem penilaian kinerja, sementara wawancara digunakan untuk menggali pandangan dan pengalaman pegawai terhadap kebijakan tunjangan kinerja. Dokumentasi digunakan untuk memperkuat dan memverifikasi data temuan lapangan.

Dalam menganalisis data, peneliti menggunakan analisis interaktif model Miles dan Huberman, yang meliputi tiga tahap utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Sugiyono (2013) menyatakan bahwa pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti memahami makna, motif, dan proses interaksi sosial secara mendalam. Seluruh data yang diperoleh kemudian ditriangulasi untuk memastikan validitas dan keabsahan informasi melalui perbandingan antar-sumber, antar-metode, dan antar-informan.

Pemilihan lokasi penelitian di Rutan Kelas II B Jantho didasarkan atas pertimbangan bahwa lembaga tersebut merupakan salah satu unit pelaksana teknis di bawah Kementerian Hukum dan HAM yang menerapkan kebijakan tunjangan kinerja, namun secara empiris masih menghadapi berbagai tantangan dalam hal kedisiplinan, motivasi kerja, dan efektivitas pelaksanaan sistem penilaian kinerja. Oleh karena itu, lokasi ini dinilai relevan dan representatif untuk menggambarkan realitas pelaksanaan tunjangan kinerja dalam konteks organisasi yang bersifat tertutup dan hirarkis.

### **III. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menyajikan hasil temuan di lapangan yang diperoleh melalui proses observasi, wawancara, dan dokumentasi selama pelaksanaan penelitian di Rumah Tahanan Negara Kelas II B Jantho, Kabupaten Aceh Besar. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dan diinterpretasikan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif guna menjawab rumusan masalah yang telah disusun pada bab sebelumnya.

Dalam proses pengumpulan data, peneliti berupaya untuk menggambarkan secara objektif realitas pelaksanaan kebijakan tunjangan kinerja di lingkungan kerja yang bersifat tertutup dan memiliki beban operasional tinggi, sebagaimana karakteristik lembaga pemasyarakatan. Data yang ditampilkan telah melalui proses validasi dan triangulasi guna memastikan keabsahan informasi dari berbagai sumber, termasuk informan kunci yang memiliki posisi strategis dalam pelaksanaan kebijakan tersebut.

Pembahasan pada bab ini difokuskan untuk menguraikan efektivitas tunjangan kinerja dalam meningkatkan kinerja pegawai Rutan Kelas II B Jantho, mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi penghambat, serta mengungkap upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut. Analisis dilakukan dengan mengacu pada teori efektivitas organisasi dari Gibson (2006), yang mencakup lima indikator utama, yaitu: produktivitas, efisiensi, kepuasan, fleksibilitas, dan mutu.

Subbab-subbab berikut akan menguraikan secara sistematis masing-masing aspek berdasarkan hasil temuan penelitian di lapangan.

### 3.1. Efektivitas Tunjangan Kinerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Rumah Tahanan Negara Kelas II B Jantho

Efektivitas pemberian tunjangan kinerja di Rumah Tahanan Negara Kelas II B Jantho dilihat melalui lima indikator utama yang dikemukakan oleh Gibson (2006), yaitu produktivitas, efisiensi, kepuasan, fleksibilitas, dan mutu. Berdasarkan hasil wawancara, observasi langsung, serta dokumentasi di lapangan, diketahui bahwa secara umum tunjangan kinerja memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai, namun belum sepenuhnya mencapai efektivitas yang optimal.

Dari segi **Produktivitas**, Moekijat (2012) menyatakan bahwa manajemen SDM yang baik berkontribusi signifikan terhadap produktivitas dan efisiensi kerja pegawai. Tunjangan kinerja mendorong peningkatan semangat kerja pegawai. Plt. Kepala Rutan menyatakan bahwa tunjangan ini berfungsi sebagai bentuk penghargaan dan pemacu semangat kerja. Meski demikian, sistem pengisian poin aktivitas menunjukkan kecenderungan manipulatif karena sebagian pegawai hanya aktif mengisi jurnal menjelang akhir bulan demi memenuhi target poin minimal. Hal ini mengindikasikan bahwa aktivitas kerja belum konsisten sepanjang bulan dan lebih terfokus pada pencapaian administratif daripada produktivitas nyata.

Dari indikator **Efisiensi**, implementasi tunjangan kinerja melalui e-Kinerja menunjukkan hasil yang bervariasi. Meski sudah ada sistem digital untuk mencatat kinerja harian, sejumlah pegawai masih mengalami kesulitan dalam penggunaannya karena keterbatasan literasi teknologi. Selain itu, penggunaan absensi manual selama pandemi menimbulkan celah dalam pengawasan kehadiran, di mana keterlambatan tidak dapat dikenai sanksi pemotongan tunjangan secara objektif. Hal ini berdampak pada efektivitas waktu kerja dan disiplin pegawai.

Pada aspek **Kepuasan Kerja**, sebagian besar pegawai merasa terbantu dengan tambahan penghasilan dari tunjangan kinerja, khususnya dalam mendukung kebutuhan rumah tangga dan biaya hidup. Namun, ketimpangan persepsi terkait sistem poin dan beban kerja menyebabkan munculnya rasa ketidakpuasan, terutama bagi pegawai yang merasa bahwa tunjangan yang diterima tidak sebanding dengan tugas tambahan yang mereka emban akibat kekosongan jabatan.

Dari sisi **Fleksibilitas**, pemberian tunjangan kinerja berbasis aplikasi menuntut kemampuan adaptasi pegawai terhadap perubahan sistem kerja dan mekanisme pelaporan. Pegawai yang terbiasa dengan sistem manual mengalami kendala dalam penyesuaian, sementara pegawai yang lebih muda cenderung lebih mudah beradaptasi. Kemampuan beradaptasi ini menjadi salah satu ukuran keberhasilan pelaksanaan kebijakan tunjangan yang dinamis dan berbasis teknologi.

Terakhir, terkait **Mutu Kinerja**, Mangkuprawira (2007) menjelaskan bahwa mutu sumber daya manusia ditentukan oleh adanya indikator kinerja yang jelas, terukur, dan dikaji secara berkala. Ditemukan bahwa sebagian besar output pegawai, terutama pada kegiatan pelayanan tahanan dan pelaporan administrasi, belum sepenuhnya meningkat secara signifikan. Hal ini dikarenakan sistem penilaian masih bersifat administratif dan belum sepenuhnya mencerminkan kualitas kerja secara substantif. Pimpinan juga mengungkapkan bahwa masih ada pegawai yang belum memahami isi jurnal harian dengan baik, bahkan harus dibantu oleh rekan kerja lain dalam proses pengisiannya, yang tentu saja berdampak pada kualitas data dan hasil evaluasi kinerja.

Dengan demikian, tunjangan kinerja di Rutan Kelas II B Jantho telah memberikan kontribusi terhadap peningkatan motivasi dan kehadiran kerja, namun efektivitasnya belum maksimal karena masih terkendala pada aspek kualitas sistem, kapasitas SDM, dan budaya kerja yang belum sepenuhnya mendukung implementasi berbasis kinerja nyata.

### 3.2 Faktor Penghambat Efektivitas Tunjangan Kinerja

Meskipun implementasi tunjangan kinerja di Rumah Tahanan Negara Kelas II B Jantho telah memberikan dampak terhadap peningkatan kedisiplinan dan pelaporan kinerja pegawai, efektivitasnya belum sepenuhnya optimal. Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, ditemukan berbagai hambatan baik yang bersifat internal maupun eksternal yang memengaruhi keberhasilan kebijakan ini.

Faktor internal mencakup keterbatasan kemampuan individu dalam memahami dan mengoperasikan sistem e-Kinerja. Menurut Hutapea dan Thoha (2008), pengembangan kompetensi inti pegawai merupakan faktor penting agar kinerja selaras dengan sistem kerja modern yang berbasis digital. Sebagian besar pegawai masih memiliki latar belakang pendidikan menengah (SLTA), dan tidak semua terbiasa dengan sistem digital. Hal ini menyebabkan ketergantungan kepada rekan kerja lain dalam pengisian poin aktivitas dan jurnal harian, yang pada akhirnya menurunkan kualitas evaluasi kinerja. Selain itu, terdapat kecenderungan bahwa pengisian jurnal dilakukan secara terburu-buru menjelang akhir bulan hanya untuk memenuhi target poin, bukan sebagai refleksi kerja harian yang sebenarnya.

Budaya kerja yang belum sepenuhnya mendukung iklim profesional juga menjadi hambatan. Beberapa pegawai menganggap tunjangan kinerja sebagai hak rutin bulanan, bukan insentif berbasis capaian. Ketidakhahaman terhadap keterkaitan antara kinerja aktual dan reward yang diterima menurunkan motivasi intrinsik pegawai. Selain itu, kelemahan sistem absensi—yang sempat diganti menjadi manual selama pandemi—juga menyulitkan pengawasan terhadap keterlambatan dan ketidakhadiran, sehingga tidak berdampak langsung terhadap potongan tunjangan.

Sementara itu, faktor eksternal meliputi kekurangan jumlah pegawai dan kekosongan jabatan yang menyebabkan beban kerja tidak seimbang. Banyak pegawai harus menjalankan tugas di luar uraian kerja mereka karena belum terisinya posisi struktural tertentu. Hal ini menimbulkan ketidakpuasan karena tunjangan yang diterima tidak mencerminkan beban kerja aktual yang lebih berat. Selain itu, infrastruktur teknologi seperti jaringan internet dan server e-Kinerja masih sering mengalami gangguan, terutama menjelang batas akhir penginputan data, sehingga menghambat kelancaran pelaporan kinerja.

Dengan demikian, efektivitas tunjangan kinerja di Rutan Kelas II B Jantho belum dapat tercapai secara optimal karena berbagai hambatan yang bersifat sistemik dan teknis. Oleh sebab itu, perlu upaya terencana untuk memperbaiki aspek-aspek yang menghambat, baik dari segi kualitas SDM, budaya kerja, maupun infrastruktur pendukung.

### 3.3 Upaya Mengatasi Hambatan Efektivitas Tunjangan Kinerja

Dalam menghadapi kendala pelaksanaan tunjangan kinerja, pimpinan Rumah Tahanan Negara (Rutan) Kelas II B Jantho mengambil sejumlah langkah strategis untuk meningkatkan kesadaran dan tanggung jawab pegawai terhadap sistem kinerja berbasis aplikasi. Salah satu bentuk nyata dari komitmen manajerial tersebut adalah pelaksanaan apel pagi secara konsisten setiap hari, yang digunakan tidak hanya sebagai sarana kehadiran formal, tetapi juga sebagai forum evaluasi, pembinaan moral, dan penegasan ulang terhadap pentingnya profesionalisme ASN. Melalui forum tersebut, kepala Rutan menyampaikan evaluasi terhadap kinerja pegawai, termasuk mengingatkan secara langsung apabila terdapat temuan terkait ketidaksesuaian laporan jurnal harian dengan aktivitas di lapangan. Selain itu, pimpinan secara aktif mengawasi pengisian jurnal kinerja dan tidak segan menolak laporan yang dinilai tidak sesuai atau tidak realistis, sehingga mendorong terciptanya kejujuran dalam pelaporan kinerja sebagai dasar pemberian tunjangan.

Selain penguatan kedisiplinan dan pengawasan, pihak Rutan juga melakukan langkah teknis untuk mengatasi hambatan dalam penggunaan sistem e-Kinerja. Beberapa pegawai yang memiliki pemahaman lebih baik terhadap teknologi informasi diberdayakan secara informal untuk membantu rekan-rekan kerja lain yang masih kesulitan dalam pengoperasian sistem. Di samping itu, dilakukan upaya untuk meningkatkan stabilitas server dan jaringan internet agar proses input data kinerja dapat berjalan lebih lancar, khususnya menjelang tenggat akhir pengisian poin bulanan. Permasalahan teknis seperti server down dan keterbatasan sinyal jaringan menjadi perhatian serius karena dapat menghambat kecepatan dan akurasi pelaporan, serta menimbulkan kecemasan administratif di kalangan pegawai. Oleh karena itu, diperlukan kebijakan internal yang lebih sistematis dalam menangani gangguan teknis, termasuk potensi pembentukan tim teknis khusus yang bertanggung jawab terhadap aspek digitalisasi sistem kinerja.

Dari sisi budaya organisasi, pihak Rutan secara bertahap melakukan internalisasi nilai-nilai kerja berbasis kinerja dan integritas melalui pendekatan edukatif. Sosialisasi mengenai pentingnya keterkaitan antara kinerja aktual dengan tunjangan yang diterima terus ditekankan, agar pegawai tidak lagi menganggap tunjangan sebagai hak tetap, melainkan sebagai bentuk apresiasi atas pencapaian kerja yang objektif dan terukur. Pegawai juga didorong untuk lebih aktif dan disiplin dalam mengisi jurnal kinerja setiap hari, bukan sekadar memenuhi kewajiban administratif, melainkan sebagai refleksi produktivitas riil yang dapat dipertanggungjawabkan. Upaya-upaya ini, meskipun dilakukan secara bertahap, menunjukkan arah pembenahan yang progresif terhadap sistem manajemen kinerja dan budaya kerja di lingkungan Rutan. Ke depan, sinergi antara ketegasan pimpinan, peningkatan kapasitas SDM, dan dukungan teknologi diharapkan mampu mendorong implementasi tunjangan kinerja yang lebih efektif dan berdampak nyata terhadap kualitas pelayanan lembaga pemasyarakatan.

### 3.4. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Pelaksanaan Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi tunjangan kinerja di Rumah Tahanan Negara Kelas II B Jantho memberikan dampak positif terhadap peningkatan motivasi kerja dan kedisiplinan pegawai. Namun, efektivitasnya belum tercapai secara optimal karena masih ditemui berbagai kendala, baik dari sisi sistem, SDM, maupun budaya organisasi. Dalam konteks teori efektivitas organisasi menurut Gibson (2006), tunjangan kinerja di Rutan Jantho menunjukkan hasil yang bervariasi: produktivitas dan kepuasan mengalami peningkatan, tetapi aspek efisiensi, mutu, dan fleksibilitas masih belum menunjukkan hasil maksimal. Sama halnya dengan penelitian Mahdum Abdul Qadry (2020) di Badan Kepegawaian Kota Sorong, tunjangan kinerja dapat meningkatkan semangat kerja pegawai, tetapi pemanfaatan sistem evaluasi masih lemah dan sering kali tidak menggambarkan kontribusi aktual pegawai. Temuan ini juga memperkuat hasil penelitian Ahmad Daami (2020) yang menekankan pentingnya kesesuaian antara indikator kinerja dan output riil dalam menjamin efektivitas kebijakan insentif di kalangan ASN. Dalam penelitian ini, terungkap bahwa banyak pegawai Rutan Jantho hanya mengisi jurnal e-Kinerja menjelang akhir bulan untuk mengejar target poin, bukan berdasarkan aktivitas harian yang sesungguhnya, sehingga proses evaluasi menjadi kurang valid secara substantif.

Berbeda dengan temuan Elvin Nur Rahman (2020) yang menunjukkan hubungan positif langsung antara tunjangan kinerja dan peningkatan produktivitas pada Dinas Pariwisata Kabupaten Tanggamus, penelitian ini justru menunjukkan bahwa peningkatan produktivitas tidak terjadi secara merata. Ketimpangan beban kerja akibat kekosongan jabatan, rendahnya literasi digital, serta lemahnya kontrol terhadap penggunaan sistem e-Kinerja menyebabkan kontribusi nyata pegawai tidak sepenuhnya tercermin dalam pemberian tunjangan. Temuan ini juga menolak generalisasi dari studi-studi sebelumnya yang dilakukan di instansi terbuka dan fungsional, karena dalam konteks lembaga pemasyarakatan seperti Rutan Jantho, tekanan operasional, karakter hirarkis, dan keterbatasan sumber daya menjadi variabel yang sangat memengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Berbeda pula dengan penelitian Pratiwi dan Seran (2018) di IPDN Kampus Kalimantan Barat yang menemukan bahwa aplikasi SIKERJA meningkatkan akuntabilitas dan transparansi penilaian kinerja, dalam penelitian ini, aplikasi e-Kinerja belum mampu digunakan secara maksimal. Masih banyak pegawai yang kesulitan dalam mengoperasikan sistem, dan tidak sedikit pula yang mengandalkan bantuan rekan kerja dalam pengisian jurnal, sehingga laporan kinerja kehilangan sifat individualnya.

Meski begitu, temuan ini memperkuat hasil penelitian Rosyidah (2019) di IAIN Mataram yang menunjukkan pentingnya integrasi antara sistem digital dan budaya kerja sebagai kunci sukses pelaksanaan tunjangan kinerja. Kelemahan sistem teknologi tanpa didukung oleh literasi pengguna akan berdampak pada formalitas administratif semata, bukan peningkatan substansial terhadap mutu kerja. Dalam kasus Rutan Jantho, temuan ini juga memperkaya literatur dengan menambahkan dimensi kontekstual bahwa lingkungan tertutup dan padat tekanan seperti lembaga pemasyarakatan membutuhkan pendekatan berbeda dalam pelaksanaan kebijakan kinerja. Karakteristik khusus lembaga pemasyarakatan seperti jam kerja bergilir, tekanan pengawasan keamanan, serta beban tugas tambahan akibat kekurangan pegawai memengaruhi persepsi dan penerimaan pegawai terhadap sistem reward ditentukan oleh sistem dan insentif, melainkan juga oleh kualitas sumber daya manusia, kesiapan teknologi, dan kepemimpinan yang konsisten dalam melakukan pembinaan dan pengawasan.

yang berbasis digital dan administratif. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya berkontribusi dalam memperkuat temuan-temuan sebelumnya, tetapi juga membuka ruang diskusi baru mengenai pentingnya desain kebijakan tunjangan kinerja yang adaptif terhadap konteks kerja masing-masing instansi. Kesimpulan utamanya adalah bahwa efektivitas tunjangan kinerja tidak semata-mata

#### **IV. KESIMPULAN**

Penulis menyimpulkan bahwa implementasi tunjangan kinerja bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Rumah Tahanan Negara Kelas II B Jantho Kabupaten Aceh Besar memberikan dampak terhadap peningkatan kedisiplinan dan motivasi kerja pegawai, namun belum sepenuhnya efektif dalam mendorong peningkatan kualitas kinerja secara menyeluruh. Efektivitas program ini terhambat oleh rendahnya literasi digital, budaya kerja yang belum mendukung sistem berbasis capaian, serta kelemahan dalam sistem evaluasi kinerja yang masih bersifat administratif dan belum mencerminkan kondisi lapangan. Tahir dan Martini (2015) menekankan bahwa reformasi birokrasi harus dimulai dari membenahan struktur organisasi dan sistem evaluasi berbasis kinerja. Selain itu, kendala teknis seperti gangguan server aplikasi dan kekosongan jabatan juga turut memperburuk efektivitas kebijakan. Meskipun begitu, adanya pengawasan langsung dari pimpinan, pelaksanaan apel pagi, serta upaya membenahan sistem teknologi menunjukkan adanya komitmen untuk membangun sistem tunjangan kinerja yang lebih adil, akuntabel, dan berdampak nyata bagi peningkatan kinerja pegawai.

#### **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, ruang lingkup penelitian hanya terbatas pada satu lokasi, yakni Rutan Kelas II B Jantho, sehingga hasil temuan tidak dapat digeneralisasi secara menyeluruh ke lembaga pemasyarakatan lain yang mungkin memiliki kondisi berbeda. Kedua, keterbatasan waktu menyebabkan penulis hanya mampu melakukan observasi pada rentang waktu tertentu, sehingga dinamika jangka panjang tidak dapat sepenuhnya diamati. Ketiga, pendekatan kualitatif deskriptif yang digunakan memiliki keterbatasan dalam mengukur hubungan kausal secara kuantitatif antara tunjangan kinerja dan output kerja riil pegawai.

#### **Arah Masa Depan Penelitian (Future Work)**

Penulis menyadari bahwa temuan dalam penelitian ini masih bersifat awal dan dapat dikembangkan lebih lanjut oleh peneliti selanjutnya. Oleh karena itu, disarankan untuk melakukan penelitian lanjutan di lembaga pemasyarakatan lain dengan pendekatan komparatif atau kuantitatif untuk menguji korelasi antara pemberian tunjangan dan indikator kinerja yang lebih spesifik. Penelitian selanjutnya juga diharapkan mampu menggali lebih dalam aspek manajemen kinerja di lingkungan kerja dengan tekanan tinggi seperti lembaga pemasyarakatan, termasuk pengaruh gaya kepemimpinan dan sistem reward terhadap perilaku kerja pegawai. Selain itu, integrasi teknologi seperti pemanfaatan e-Kinerja secara optimal dapat dijadikan fokus utama dalam mengembangkan sistem penilaian yang lebih objektif, adil, dan transparan.

## V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Kepala Rumah Tahanan Negara Kelas II B Jantho beserta seluruh jajaran yang telah memberikan izin dan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian di lingkungan Rutan, serta telah memberikan informasi, dukungan, dan kerja sama yang sangat berarti selama proses pengumpulan data berlangsung. Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada para informan yang telah bersedia meluangkan waktu dan berbagi pengalaman, sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada seluruh pihak yang telah membantu dan mendukung kelancaran pelaksanaan penelitian ini, baik secara langsung maupun tidak langsung.

## VI. DAFTAR PUSTAKA

- Elvin, N. R. (2020). *Pengaruh Tunjangan terhadap Produktivitas di Dinas Pariwisata Kabupaten Tanggamus* (Skripsi). Institut Pemerintahan Dalam Negeri.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2006). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses* (8th ed.). Jakarta: Erlangga.
- Hanggraeni, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Indonesia Publishing.
- Hasibuan, M. S. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hutapea, J., & Thoha, N. (2008). *Kompetensi plus: teori, desain, kasus, dan implementasi pengembangan SDM berbasis kompetensi*. Jakarta: PPM.
- Mahduum, A. K. A. Q. (2020). *Efektivitas Tambahan Penghasilan PNS di BKPSDM Kota Sorong Provinsi Papua Barat* (Skripsi). Institut Pemerintahan Dalam Negeri.
- Mangkuprawira, S. (2007). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Moekijat. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Octaviana, M. (2024). Kesejahteraan sebagai Mediator Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Produktivitas Pegawai. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Indonesia*, 12(1), 33–47.
- Pratiwi, D., & Seran, F. (2018). Optimalisasi SIKERJA dalam Meningkatkan Akuntabilitas Penilaian Kinerja di IPDN Kampus Kalimantan Barat. *Jurnal Administrasi Negara*, 7(2), 121–134.
- Ratminto, & Winarsih. (2012). *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Rosyidah, I. (2019). Pengaruh Aplikasi e-Kinerja terhadap Produktivitas Pegawai di IAIN Mataram. *Jurnal Manajemen dan Kinerja ASN*, 6(1), 45–58.
- Simangunsong, F. (2017). *Metodologi Penelitian Pemerintahan: Teoritik, Legalistik, Empirik, Inovatif*. Bandung: Alfabeta.
- Tahir, I., & Martini, A. (2015). *Organisasi Perangkat Daerah yang Efisien dan Efektif*. Bandung: Literatur IPDN.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Tjahjono, D., & Riniarti, L. (2016). Hubungan Keadilan Prosedural dan Kepuasan Kerja di BPS DIY. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik*, 3(1), 67–82.