

PERSEPSI ASN TERHADAP SISTEM KOMPENSASI BERBASIS KINERJA DI DPM-PTSP KOTA TANJUNGPINANG

Tubel Agusven¹, Intan Amalia², Nilna Amani³, Six Yardin Mendorfa⁴

¹²³⁴STIE Pembangunan, Tanjungpinang, Indonesia

¹agusven.tubel@graduate.utm.my, ²intanamaliaaa21@gmail.com, ³trinilna123@gmail.com, ⁴sixyardinmendorfa@gmail.com

Abstrak: Sistem kompensasi berbasis kinerja merupakan salah satu instrumen penting dalam mendukung reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. DPM-PTSP Kota Tanjungpinang telah menerapkan sistem ini melalui mekanisme pengukuran kinerja berbasis SKP dan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP). Namun, implementasinya masih menghadapi sejumlah tantangan terkait persepsi keadilan, transparansi, dan motivasi ASN. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis persepsi ASN terhadap sistem kompensasi berbasis kinerja dengan fokus pada tiga aspek utama tersebut. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam dengan ASN yang telah bekerja lebih dari satu dekade dan terlibat langsung dalam penggunaan sistem e-kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ASN memandang sistem kompensasi berbasis kinerja sebagai langkah positif, namun belum sepenuhnya mencerminkan prinsip keadilan. Penilaian perilaku kerja dianggap masih subjektif dan beberapa indikator kinerja dinilai tidak memiliki ukuran yang jelas. Transparansi proses penilaian juga dinilai kurang, terutama dalam penyampaian bobot penilaian dan mekanisme umpan balik. Selain itu, motivasi ASN pada tahap awal meningkat, tetapi kemudian menurun akibat ketidakstabilan penilaian dan persepsi favoritisme. Penelitian ini menyimpulkan bahwa efektivitas sistem kompensasi sangat bergantung pada kejelasan indikator, objektivitas penilai, stabilitas sistem digital, serta komunikasi kinerja yang terbuka. Rekomendasi yang diberikan meliputi penyusunan indikator berbasis SMART, peningkatan transparansi, pembentukan mekanisme banding, serta pengembangan bentuk penghargaan non-finansial untuk mendukung keberlanjutan motivasi pegawai.

Kata Kunci : kompensasi berbasis kinerja, keadilan, transparansi, motivasi, ASN, DPM-PTSP.

Abstract: The performance-based compensation system has become a crucial instrument in supporting bureaucratic reform and improving the quality of public services. The DPM-PTSP of Tanjungpinang City has implemented this system through performance measurements based on the Employee Performance Targets (SKP) and Performance Allowances (TPP). However, its implementation still faces several challenges related to employees' perceptions of fairness, transparency, and motivation. This study aims to analyze ASN employees' perceptions of the performance-based compensation system with a focus on these three key aspects. A qualitative approach was employed through in-depth interviews with civil servants who have served for

more than a decade and are directly involved in the use of the e-performance system. The findings reveal that although ASN perceive the performance-based compensation system as a progressive step, it has not fully reflected fairness principles. Behavioral assessments are viewed as subjective, and several performance indicators lack measurable criteria. Transparency is also considered insufficient, particularly regarding the disclosure of scoring weights and feedback mechanisms. Furthermore, employees' motivation initially increased but gradually declined due to inconsistent evaluations and perceived favoritism. This study concludes that the effectiveness of the compensation system greatly depends on the clarity of performance indicators, the objectivity of evaluators, the reliability of digital systems, and open performance communication. Recommendations include developing SMART-based indicators, enhancing transparency, establishing an appeal mechanism, and strengthening non-financial rewards to sustain long-term motivation.

Keywords : *performance-based compensation, fairness, transparency, motivation, civil servants, DPM-PTSP.*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Reformasi birokrasi yang berlangsung di Indonesia dalam satu dekade terakhir mendorong pemerintah untuk meningkatkan profesionalisme dan akuntabilitas Aparatur Sipil Negara (ASN). Salah satu kebijakan yang diprioritaskan adalah penerapan sistem kompensasi berbasis kinerja, sebagaimana diatur dalam PP No. 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja ASN. Sistem ini dirancang untuk memberikan imbalan yang seimbang dengan capaian kinerja pegawai, sehingga diharapkan mampu mendorong motivasi, produktivitas, serta kualitas pelayanan publik.

DPM-PTSP Kota Tanjungpinang sebagai instansi pelayanan publik ikut menerapkan sistem kompensasi berbasis

kinerja melalui mekanisme Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP). Penilaian dilakukan melalui aplikasi *e-kinerja* yang menekankan capaian output, perilaku kerja, dan kedisiplinan. Dalam konsep, sistem ini dianggap lebih modern dan objektif dibanding model konvensional yang cenderung memberikan kompensasi secara merata tanpa mempertimbangkan kontribusi individu.

Namun, hasil wawancara dengan ASN di lingkungan DPM-PTSP menunjukkan adanya kesenjangan antara tujuan kebijakan dan implementasinya. ASN menyatakan bahwa meskipun sistem ini lebih baik daripada sistem sebelumnya, namun keadilan dan transparansi penilaian masih menjadi persoalan penting. Beberapa indikator kinerja dinilai tidak memiliki ukuran yang jelas, penilaian perilaku kerja

dianggap subjektif, dan proses verifikasi sering terlambat atau tidak didukung oleh umpan balik yang memadai. Kondisi ini menimbulkan perasaan ketidakadilan, terutama ketika pegawai yang dinilai kurang disiplin justru memperoleh nilai kinerja yang sama atau bahkan lebih tinggi.

Selain itu, meskipun kompensasi berbasis kinerja pada awalnya mampu meningkatkan motivasi ASN untuk mencapai target kerja, motivasi tersebut cenderung menurun dari waktu ke waktu akibat persepsi bias penilaian. Sejalan dengan Teori Keadilan Adams, persepsi ketidakadilan dalam hubungan antara input (usaha, kehadiran, capaian target) dan output (kompensasi) dapat melemahkan motivasi dan menurunkan kualitas kinerja pegawai. Hal ini semakin diperkuat dengan pernyataan pegawai senior yang merasa bahwa sistem baru justru menciptakan ketidakpastian nilai dan tidak sepenuhnya mendorong peningkatan etos kerja.

Permasalahan-permasalahan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan sistem kompensasi berbasis kinerja tidak hanya ditentukan oleh kebijakan formal, tetapi juga kualitas implementasi, kejelasan indikator, budaya organisasi, serta akuntabilitas penilai. Oleh karena itu, penting untuk meneliti lebih dalam bagaimana persepsi ASN terhadap sistem

kompensasi berbasis kinerja, khususnya terkait isu keadilan, transparansi, dan motivasi, untuk memahami sejauh mana sistem telah berjalan efektif sebagaimana tujuan awalnya.

Rencana Pemecahan Masalah

Permasalahan yang muncul dalam penerapan sistem kompensasi berbasis kinerja di DPM-PTSP Kota Tanjungpinang menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara tujuan kebijakan dengan realitas pelaksanaannya. Untuk memastikan bahwa sistem ini benar-benar efektif mendorong peningkatan kinerja ASN, diperlukan langkah-langkah pemecahan masalah yang komprehensif, terarah, dan berbasis pada temuan empiris.

Pemecahan masalah pertama berkaitan dengan kejelasan dan objektivitas indikator kinerja. Berdasarkan wawancara, ASN menilai bahwa beberapa indikator—seperti inisiatif, kerja sama tim, dan perilaku kerja—masih bersifat subjektif dan tidak didukung oleh kriteria terukur. Kondisi ini menimbulkan keraguan terhadap keadilan sistem. Oleh karena itu, langkah pemecahan yang perlu dilakukan adalah menyusun kembali indikator kinerja yang lebih SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound). Penyusunan ini harus dilakukan secara partisipatif, melibatkan pegawai dan atasan,

sehingga kriteria penilaian dapat diterima oleh seluruh pihak.

Selanjutnya, masalah transparansi penilaian perlu ditangani melalui peningkatan keterbukaan informasi terkait proses dan bobot penilaian. Saat ini, ASN menganggap bahwa bobot indikator tidak dijelaskan secara detail dan tidak tersedia mekanisme yang memungkinkan pegawai memahami alasan di balik nilai yang diberikan. Untuk itu, pemecahan masalah yang relevan adalah dengan membangun sistem komunikasi kinerja yang lebih terbuka, termasuk memberikan *feedback* rutin dan menyediakan akses informasi yang dapat dipantau oleh pegawai. Transparansi semacam ini sejalan dengan prinsip manajemen kinerja modern yang menekankan akuntabilitas dan keterbukaan.

Permasalahan ketiga berkaitan dengan motivasi kerja yang fluktuatif, terutama ketika pegawai merasa penilaian tidak konsisten atau dipengaruhi kedekatan dengan atasan. Berdasarkan teori motivasi modern seperti Self Determination Theory (Deci & Ryan, 2017), motivasi tidak hanya bergantung pada insentif finansial tetapi juga persepsi keadilan, penghargaan non-finansial, dan pengakuan atas kontribusi. Dengan demikian, rencana pemecahan masalah yang diperlukan adalah mengembangkan sistem penghargaan yang

tidak hanya berfokus pada TPP, tetapi juga menyediakan bentuk penghargaan non-moneter, seperti kesempatan mengikuti pelatihan, promosi berbasis prestasi, serta pengakuan kinerja secara formal.

Selain itu, hambatan teknis seperti error pada aplikasi *e-kinerja*, lambatnya proses verifikasi, dan beban penilai yang tinggi perlu diselesaikan dengan memperkuat infrastruktur teknologi dan mekanisme penilaian. Perbaikan teknis meliputi peningkatan stabilitas aplikasi, penyederhanaan alur input data kinerja, serta pembentukan tim penilai tambahan atau mekanisme *peer review* untuk mengurangi subjektivitas dan beban kerja atasan langsung.

Terakhir, untuk memastikan sistem berjalan secara berkelanjutan, perlu diciptakan mekanisme evaluasi dan banding nilai yang memungkinkan ASN menyampaikan keberatan terhadap penilaian yang dianggap tidak adil. Mekanisme ini tidak hanya memberikan perlindungan terhadap pegawai, tetapi juga meningkatkan kepercayaan terhadap sistem kompensasi secara keseluruhan.

Rumusan Dan Tujuan Penelitian

1. Bagaimana persepsi ASN terhadap keadilan dalam sistem kompensasi berbasis kinerja di DPM-PTSP?

2. Bagaimana persepsi ASN terhadap transparansi proses penilaian kinerja?
3. Bagaimana pengaruh sistem kompensasi berbasis kinerja terhadap motivasi kerja ASN?

Ringkasan Kajian Teoritik Yang Relevan Dengan Permasalahan Yang Diteliti

1. Teori Keadilan (Equity Theory)

Teori Keadilan dari Adams menekankan bahwa pegawai akan membandingkan rasio antara input (usaha, keterampilan, waktu) dengan output (kompensasi, penghargaan). Persepsi ketidakadilan dapat memicu penurunan motivasi dan kepuasan. Colquitt (2017) memperluas teori ini menjadi tiga kategori keadilan: *Distributive Justice* – apakah imbalan sesuai dengan kinerja; *Procedural Justice* – apakah proses penilaian objektif; *Interactional Justice* – apakah pegawai mendapatkan penjelasan dan perlakuan yang layak. Dalam sistem TPP ASN, isu keadilan sering muncul ketika indikator tidak jelas atau penilaian dipengaruhi faktor subjektif.

2. Transparansi dalam Penilaian Kinerja

Transparansi merupakan prinsip penting dalam manajemen kinerja modern. Armstrong (2021) menyatakan bahwa sistem yang transparan ditandai oleh kejelasan indikator, keterbukaan bobot penilaian, akses pegawai terhadap informasi penilaian, dan adanya *feedback* yang jelas. Kurangnya transparansi dapat menimbulkan ketidakpercayaan, kecurigaan terhadap objektivitas penilai, serta mempertajam persepsi ketidakadilan.

3. Motivasi Kerja Pegawai

Motivasi kerja dalam konteks ASN tidak hanya berasal dari insentif finansial tetapi juga penghargaan nonmaterial, rasa kompetensi, dan makna pekerjaan publik. Menurut Self Determination Theory (Deci & Ryan, 2017), motivasi pegawai akan meningkat jika mereka merasa memiliki kompetensi, otonomi, dan keterhubungan dalam pekerjaan. Selain itu, Public Service Motivation (PSM) menjelaskan bahwa banyak pegawai negeri termotivasi oleh nilai pelayanan publik dan kontribusi terhadap masyarakat (Kim, 2020).

TINJAUAN PUSTAKA

1. Sistem Kompensasi Berbasis Kinerja

Sistem kompensasi berbasis kinerja merupakan pendekatan pemberian imbalan kepada pegawai berdasarkan capaian kerja yang terukur, kualitas kontribusi, serta kesesuaian antara target yang ditetapkan dengan hasil yang dicapai. Menurut Dessler (2020), sistem ini digunakan organisasi untuk mendorong produktivitas sekaligus memastikan bahwa kompensasi yang diterima pegawai mencerminkan kinerjanya, bukan sekadar masa kerja atau jabatan. Dalam konteks ASN, penerapan kompensasi berbasis kinerja telah diatur melalui PP No. 30 Tahun 2019, yang mewajibkan penilaian kinerja berbasis Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan rekam perilaku kerja.

2. Teori Keadilan dalam Sistem Kompensasi

Konsep keadilan menjadi landasan teoretis utama dalam menilai efektivitas sistem kompensasi berbasis kinerja. Teori Keadilan yang dikembangkan Adams menjelaskan bahwa pegawai akan membandingkan rasio antara input (usaha, keterampilan, waktu kerja, dan komitmen) dengan output (imbalan, pengakuan, dan penghargaan) yang diterima. Ketika pegawai menilai bahwa imbalan yang diterima tidak sesuai dengan kontribusi

yang diberikan, maka muncul persepsi ketidakadilan yang dapat menurunkan motivasi dan kinerja. Colquitt (2017) memperluas teori ini dengan membagi keadilan organisasi ke dalam tiga dimensi, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional.

3. Transparansi dalam Penilaian Kinerja

Transparansi merupakan prinsip fundamental dalam manajemen kinerja yang menekankan keterbukaan informasi, kejelasan mekanisme penilaian, akses pegawai terhadap penjelasan nilai, serta keterbukaan mengenai indikator dan bobot penilaian. Armstrong (2021) menegaskan bahwa sistem evaluasi kinerja yang transparan akan meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap organisasi, memperkuat rasa keadilan, dan meminimalkan potensi bias.

4. Motivasi Kerja Pegawai dalam Konteks Kompensasi Berbasis Kinerja

Motivasi kerja merupakan faktor penting yang menentukan efektivitas penerapan kompensasi berbasis kinerja. Menurut Self Determination Theory (Deci & Ryan, 2017), motivasi pegawai terbagi menjadi motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi ekstrinsik, seperti pemberian TPP, dapat meningkatkan semangat kerja pada tahap awal, namun tidak menjamin keberlanjutan

motivasi apabila pegawai merasa sistem penilaianya tidak adil atau tidak transparan.

METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuan penelitian adalah untuk memahami secara mendalam persepsi ASN terhadap sistem kompensasi berbasis kinerja, khususnya terkait aspek keadilan, transparansi, dan motivasi, yang tidak dapat dijelaskan melalui angka semata tetapi membutuhkan pemahaman kontekstual dan interpretatif. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menggali pengalaman, pendapat, dan penilaian subjektif ASN melalui wawancara mendalam.

Jenis penelitian deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran objektif mengenai fenomena yang diteliti tanpa melakukan manipulasi variabel. Penelitian deskriptif kualitatif menekankan pada bagaimana peserta penelitian memaknai realitas dan kebijakan yang berlaku, termasuk bagaimana mereka menilai proses penilaian kinerja dan dampaknya terhadap motivasi kerja.

Metode ini tepat digunakan karena sistem kompensasi berbasis kinerja di DPM-PTSP Kota Tanjungpinang

melibatkan dinamika sosial, interaksi, persepsi, serta pengalaman langsung ASN, sehingga diperlukan pendekatan yang mampu mengungkap makna di balik pengalaman tersebut. Dengan demikian, penelitian ini dapat menghasilkan pemahaman mendalam (deep understanding) tentang bagaimana kebijakan kompensasi diimplementasikan dan bagaimana ASN merasakan keadilan, transparansi, serta pengaruhnya terhadap motivasi kerja.

2. Populasi dan Sampel (Sasaran Penelitian)

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPM-PTSP) Kota Tanjungpinang. Seluruh ASN dalam instansi ini terlibat dalam penerapan sistem kompensasi berbasis kinerja melalui penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), penggunaan aplikasi e-kinerja, serta penerimaan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) yang disesuaikan dengan capaian kinerja bulanan.

Sampel penelitian terdiri dari:

1. ASN yang telah bekerja minimal 10 tahun, sehingga memahami perubahan kebijakan kinerja dari waktu ke waktu serta dapat

membandingkan sistem lama dan sistem berbasis kinerja saat ini.

2. ASN yang setiap bulan melakukan input SKP dan aktivitas harian melalui e-kinerja, sehingga memahami proses penilaian secara teknis maupun administratif.
3. ASN penerima TPP berbasis kinerja, sehingga dapat memberikan penilaian langsung mengenai keterkaitan antara nilai kinerja dan kompensasi yang diterima.
4. ASN dengan jabatan berbeda (misalnya bendahara, pelaksana, staf teknis, dan pejabat struktural), sehingga memberikan variasi pandangan untuk memperkaya data penelitian.
5. ASN yang bersedia memberikan informasi secara terbuka, memiliki pemahaman tentang mekanisme penilaian, serta pernah mengikuti sosialisasi terkait sistem kompensasi berbasis kinerja.

Pemilihan 5 orang informan ini dianggap memadai dalam penelitian kualitatif, karena yang ditekankan bukan jumlah responden, melainkan kedalamannya informasi yang diperoleh (data-rich and insight-rich).

3. Teknik Pengumpulan Data dan Pengembangan Instrumen

Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama:

1. Wawancara mendalam (in depth interview) : Wawancara mendalam merupakan teknik utama dalam penelitian ini. Wawancara dilakukan secara langsung kepada 5 orang ASN DPM-PTSP Kota Tanjungpinang yang dipilih melalui purposive sampling. Teknik ini digunakan untuk menggali pemahaman, pengalaman, dan persepsi informan terkait pelaksanaan sistem kompensasi berbasis kinerja, khususnya mengenai keadilan, transparansi, dan motivasi kerja.
2. Observasi : Peneliti juga melakukan observasi non-partisipatif dengan mengamati aktivitas administratif terkait proses penilaian kinerja, penggunaan aplikasi e-kinerja, serta interaksi yang terjadi selama proses pelaporan kinerja. Observasi ini bertujuan untuk melihat secara langsung bagaimana kebijakan kompensasi berbasis kinerja dijalankan dalam praktik, termasuk kendala teknis maupun administratif.
3. Dokumentasi : Teknik dokumentasi digunakan untuk memperoleh data pendukung terkait kebijakan dan

pelaksanaan kompensasi berbasis kinerja di DPM-PTSP. Dokumen yang dikumpulkan meliputi:

1. Peraturan pemerintah terkait penilaian kinerja ASN (misalnya PP No. 30 Tahun 2019),
2. Pedoman penyusunan SKP,
3. Ketentuan pemberian TPP,
4. Informasi tentang aplikasi *e-kinerja*,
5. Berkas atau laporan internal yang relevan. Dokumentasi ini digunakan untuk memperkuat temuan wawancara serta memberikan konteks yang lebih objektif mengenai sistem yang sedang diterapkan.

4. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldaña (2018). yang terdiri dari tiga tahap:

1. Reduksi data : reduksi data merupakan proses pemilahan, pemfokusan, penyederhanaan, dan pengorganisasian data mentah yang diperoleh dari wawancara, dokumentasi, dan observasi.
2. Penyajian Data (Data Display) : Setelah data direduksi, langkah

selanjutnya adalah menyajikan data dalam bentuk yang mudah dipahami. Penyajian data dapat berupa ringkasan naratif, tabel, uraian tematik, atau matriks hubungan antar kategori.

3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi : Tahap ini merupakan proses penafsiran makna data yang telah disajikan. Peneliti menarik kesimpulan mengenai bagaimana persepsi ASN terhadap sistem kompensasi berbasis kinerja, termasuk apakah sistem tersebut dianggap adil, transparan, dan mampu meningkatkan motivasi kerja.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Bagaimana persepsi ASN terhadap keadilan dalam sistem kompensasi berbasis kinerja di DPM-PTSP? Hasil wawancara menunjukkan bahwa ASN menilai sistem kompensasi berbasis kinerja di DPM-PTSP belum sepenuhnya adil. Informan menyampaikan bahwa indikator seperti “inisiatif”, “kerja sama tim”, dan “perilaku kerja” masih sangat subjektif dan tidak memiliki ukuran konkret. Beberapa ASN juga merasakan adanya kecenderungan favoritisme, di

mana pegawai yang dekat dengan atasan atau lebih sering tampil di rapat mendapatkan nilai lebih tinggi, meskipun beban kerja tidak selalu lebih berat.

2. Bagaimana persepsi ASN terhadap transparansi proses penilaian kinerja?

ASN menilai transparansi dalam penilaian kinerja **masih rendah**. Bobot penilaian SKP dan perilaku tidak dijelaskan secara terbuka, dan pegawai jarang menerima *feedback* yang jelas atas nilai yang mereka terima. Beberapa ASN tidak mengetahui dengan pasti alasan nilai TPP mereka lebih tinggi atau lebih rendah dibandingkan bulan sebelumnya. Kurangnya sosialisasi mendalam mengenai filosofi dan mekanisme penilaian turut memperburuk persepsi transparansi, karena sosialisasi hanya fokus pada cara input dalam aplikasi e-kinerja.

3. Bagaimana pengaruh sistem kompensasi berbasis kinerja terhadap motivasi kerja ASN?

Motivasi ASN pada awal penerapan sistem kompensasi berbasis kinerja meningkat, karena ada harapan bahwa kerja keras akan menghasilkan kompensasi lebih

besar. Namun, motivasi menurun seiring waktu karena ASN menilai penilaian tidak konsisten, adanya pegawai dengan kedisiplinan rendah yang tetap mendapatkan nilai tinggi, serta kurangnya keterbukaan dalam proses evaluasi. ASN menyatakan bahwa motivasi ekstrinsik (keinginan mendapatkan TPP lebih besar) lama kelamaan tidak lagi menjadi dorongan utama. Beberapa pegawai mengungkapkan bahwa motivasi mereka kembali ke “titik nol”, dan mereka bekerja hanya untuk memenuhi kewajiban minimal agar tidak mengurangi TPP.

B. Temuan-Temuan yang Diperoleh

1. Keadilan

- Penilaian perilaku kerja dianggap subjektif.
- Tidak ada ukuran kuantitatif yang jelas untuk indikator “inisiatif”, “kerjasama”, dan “perilaku kerja”.
- Terjadi persepsi favoritisme dari atasan.
- ASN merasa hasil kinerja tidak sebanding dengan kompensasi yang diterima.

2. Transparansi

- Bobot penilaian TPP tidak diperlihatkan secara terbuka.

- ASN tidak mengetahui alasan menurunnya atau meningkatnya nilai TPP.
- Feedback yang diberikan atasan bersifat umum dan tidak spesifik.
- Sosialisasi tentang e-kinerja bersifat teknis, bukan substansial.

3. Motivasi

- Pada awalnya, motivasi meningkat karena sistem dianggap adil.
 - Motivasi menurun akibat ketidakkonsistenan nilai.
 - Pegawai yang tidak taat disiplin tetap mendapat nilai tinggi, memicu demotivasi.
 - Motivasi berubah dari ekstrinsik ke sekadar pemenuhan kewajiban minimal.
 - Sosialisasi kebijakan TKD hanya dilakukan sekali saat diluncurkannya Perwali Nomor 28 Tahun 2021, tanpa pendampingan atau pemahaman lanjutan bagi ASN.
-

C. Interpretasi atau Tafsiran Temuan Penelitian

1. Ketidakjelasan indikator memicu persepsi ketidakadilan ASN menilai sistem tidak adil karena tidak ada standar penilaian yang objektif. Ketika indikator tidak jelas, ruang subjektivitas semakin besar. Hal ini menjelaskan mengapa ASN merasa bahwa kedekatan dengan atasan turut menentukan nilai kinerja.
2. Transparansi rendah menyebabkan hilangnya kepercayaan ASN terhadap sistem Kurangnya keterbukaan terkait bobot penilaian, mekanisme evaluasi, dan feedback menyebabkan pegawai tidak memahami logika pemberian nilai. Hal ini memunculkan kecurigaan terhadap motif subjektif penilai.
3. Motivasi pegawai dipengaruhi persepsi keadilan dan transparansi Pada awalnya, motivasi ASN meningkat karena mereka percaya pada sistem yang berbasis kinerja. Namun, ketika sistem dianggap tidak adil dan tidak transparan, motivasi turun drastis. Ini menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik (TPP) tidak dapat bertahan jika sistemnya dianggap bias.
4. Budaya kerja dan sistem teknis belum mendukung sepenuhnya E-kinerja dan indikator penilaian belum sepenuhnya matang, sehingga

implementasi tidak mampu mencerminkan nilai kinerja secara akurat.

D. Kaitan Hasil Penelitian dengan Struktur Pengetahuan yang Telah Mapan dan Penelitian Terdahulu

1. Kaitan dengan Teori Keadilan Adams dan Colquitt

Hasil penelitian mengonfirmasi pernyataan Adams bahwa ketidakselarasan antara input dan output menyebabkan ketidakpuasan dan demotivasi. Colquitt juga menegaskan bahwa ketidakadilan prosedural dan interaksional dapat mengurangi kepercayaan pegawai. Kedua teori ini muncul kuat pada temuan Anda.

2. Kaitan dengan Armstrong (2021) tentang Transparansi

Armstrong menyatakan bahwa transparansi dalam penilaian kinerja menentukan tingkat penerimaan pegawai terhadap sistem kompensasi. Temuan penelitian Anda menunjukkan bahwa kurangnya transparansi menjadi masalah utama ASN DPM-PTSP.

3. Kaitan dengan Self Determination Theory (Deci & Ryan, 2017)

Teori ini menjelaskan bahwa motivasi akan menurun ketika kebutuhan psikologis terkait kompetensi dan kejelasan tidak terpenuhi. ASN dalam penelitian ini kehilangan motivasi karena tidak

memperoleh kejelasan nilai maupun konsistensi sistem.

4. Kaitan dengan Penelitian Terdahulu

- Rahmawati (2018) menemukan bahwa kompensasi kinerja meningkatkan motivasi hanya bila indikatornya jelas.
- Lubis (2020) menyatakan transparansi berpengaruh langsung terhadap kepercayaan pegawai.
- Junita (2021) menemukan bahwa bias atasan merupakan masalah utama dalam TPP ASN daerah.

PENUTUP **simpulan**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa sistem kompensasi berbasis kinerja di DPM-PTSP Kota Tanjungpinang belum sepenuhnya berjalan efektif karena masih memunculkan persepsi ketidakadilan, kurangnya transparansi penilaian, serta melemahnya motivasi kerja ASN. Keadilan dalam penilaian dipandang belum optimal akibat indikator yang tidak jelas, penilaian perilaku yang subjektif, serta adanya kecenderungan favoritisme. Transparansi juga dinilai rendah karena pegawai tidak mengetahui bobot penilaian, dasar perbedaan nilai TPP, maupun tidak menerima feedback yang spesifik dari atasan. Ketidakjelasan dan bias penilaian tersebut berdampak pada motivasi ASN, di

mana semangat kerja yang semula meningkat pada awal penerapan sistem justru menurun karena penilaian dianggap tidak konsisten dan tidak mencerminkan usaha kerja yang sebenarnya. Secara keseluruhan, keberhasilan sistem kompensasi berbasis kinerja sangat bergantung pada kejelasan indikator, konsistensi prosedur, objektivitas penilai, serta komunikasi yang terbuka, sehingga perbaikan pada aspek-aspek tersebut sangat diperlukan untuk meningkatkan persepsi positif ASN dan mendukung peningkatan kinerja organisasi.

Saran

Berdasarkan simpulan penelitian, beberapa saran yang dapat diberikan adalah:

1. Perbaikan Indikator Penilaian

Menyusun indikator kinerja yang lebih objektif dan memenuhi prinsip SMART, agar penilaian tidak lagi bersifat subjektif dan dapat diukur dengan jelas oleh pegawai maupun penilai.

2. Peningkatan Transparansi Penilaian

Diperlukan keterbukaan mengenai bobot penilaian, dasar penilaian perilaku, dan mekanisme evaluasi. Atasan perlu memberikan feedback yang spesifik, terstruktur, dan berbasis data.

3. Penguatan Mekanisme Penilaian

Mengurangi beban subjektivitas atasan langsung dengan membentuk tim penilai atau sistem *peer review* sebagai kontrol tambahan atas objektivitas penilaian.

4. Pengembangan Sistem Penghargaan Non-Finansial
Selain TPP, instansi perlu memberikan penghargaan non-moneter seperti pelatihan pengembangan kompetensi, kesempatan mengikuti workshop, atau pengakuan kinerja untuk menjaga motivasi jangka panjang ASN.

5. Peningkatan Stabilitas Sistem E-Kinerja

Perlu perbaikan dan pembaruan teknis pada aplikasi e-kinerja untuk menghindari error dan mempermudah proses input, verifikasi, dan penilaian.

6. Penyediaan Mekanisme Banding Penilaian

Pegawai perlu diberi ruang untuk menyampaikan keberatan apabila merasa dirugikan oleh hasil penilaian, sehingga proses menjadi lebih akuntabel.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan untuk penelitian selanjutnya:

1. Jumlah Sampel Terbatas
Penelitian hanya melibatkan 5 informan, sehingga persepsi yang diperoleh belum tentu mewakili seluruh ASN di DPM-PTSP. Jumlah yang terbatas sudah sesuai pendekatan kualitatif, namun penelitian lanjutan dapat memperluas jumlah informan untuk memperkaya temuan.
2. Data Berdasarkan Persepsi Individu
Data diperoleh dari wawancara mendalam sehingga bersifat subjektif. Persepsi pegawai dapat dipengaruhi pengalaman pribadi, hubungan dengan atasan, dan faktor emosional.
3. Fokus pada Satu Instansi
Penelitian hanya dilakukan pada DPM-PTSP Kota Tanjungpinang sehingga hasilnya belum dapat dibandingkan dengan instansi lain yang menerapkan sistem serupa.
4. Tidak Menggunakan Data Kuantitatif
Penelitian ini tidak menggunakan instrumen survei atau data numerik yang dapat memberikan gambaran statistik mengenai kecenderungan persepsi ASN secara umum.

DAFTAR PUSTAKA

Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances*

- in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance* (7th ed.). Kogan Page.
- Colquitt, J. A. (2017). *Organizational justice: A fair assessment of the workplace*. Routledge.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Junita, R. (2021). Pengaruh transparansi penilaian kinerja terhadap kepuasan pegawai pada instansi pemerintah daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 9(2), 112–124.
- Kim, S. (2020). Public service motivation theory and research: The future agenda. *Public Personnel Management*, 49(3), 346–361. <https://doi.org/10.1177/00910260200908909>
- Lubis, M. (2020). Analisis pengaruh transparansi terhadap kepercayaan pegawai dalam penilaian kinerja aparatur sipil negara. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 8(1), 55–67.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2018). *Qualitative data analysis: A*

methods sourcebook (4th ed.).

SAGE Publications.

Pemerintah Republik Indonesia. (2019).

Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun

2019 tentang Penilaian Kinerja

Pegawai Negeri Sipil.

<https://peraturan.bpk.go.id>

Rahmawati, S. (2018). Dampak kompensasi berbasis kinerja terhadap motivasi

ASN pada pemerintah daerah.

Jurnal Manajemen Kinerja, 6(1), 44–52.