

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**STUDI KASUS IMPLEMENTASI PEMBERIAN TUNJANGAN
KINERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL
DI BALAI TEKNIK PENERBANGAN**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

WIRMA YULIANA

NIM. 530001109

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2020

ABSTRACT

CASE STUDY IMPLEMENTATION OF PERFORMANCE ALLOWANCE ON
CIVIL SERVANTS PERFORMANCE IN FLIGHT ENGINEERING BUREAU

Wirma Yuliana
wirmayuliana@gmail.com
Master Program
Universitas Terbuka

This research aimed to analyze the correlation between performance allowances in optimizing the performance of Civil Servants in the Flight Engineering Bureau. We employed a qualitative research method using data of purposive samples whose sample size was determined by a snowball, triangulation techniques (combined). The outcomes of the study emphasized the meaning of generalization. The results of the research showed that each employee of the Flight Engineering Bureau has workload. Each employee makes the workload based on job descriptions, which are then outlined in the form of Employee Work Objectives (Indonesia: Sasaran Kerja Pegawai, or SKP). The improvement of the achievement in Employee Work Objectives is one aspect of the Employee Job Achievement component, which becomes the reference in providing performance allowance, in addition to assessing the employee work discipline component. The granting of performance allowance has met the principles of fairness, proper and reasonable, competitive, and transparent. Out of all motives, performance allowance is considered to be the most effective, as this may provide them to meet more needs to be the fittest. The evidence is the desire of employees to try to carry out work optimally through efforts to achieve work performance objectives and work discipline. Employee attempts to carry out the workload contained in the SKP, by carrying out at least two additional tasks and makes timely reports. Besides, he/she always attempts to be present and punctual. Furthermore, the employee also strives not to violate discipline. With the achievement of work performance and high work discipline, employees will become employees with a category of outstanding employees and are entitled to reward career development opportunities in the form of promotions, attending education and training, and career advancement. The provision of performance allowance affects the performance of employees and indirectly influences the performance of the organization. The requirement for employees to receive maximum performance allowance is to get a maximum performance score and work discipline, so to get the maximum of the two components of performance appraisal, the employee will try to work optimally, and unconsciously the employee has been motivated to become a high-performance employee. Increasing employee performance will indirectly improve organizational performance.

Key words : Performance allowances, Performance.

ABSTRAK

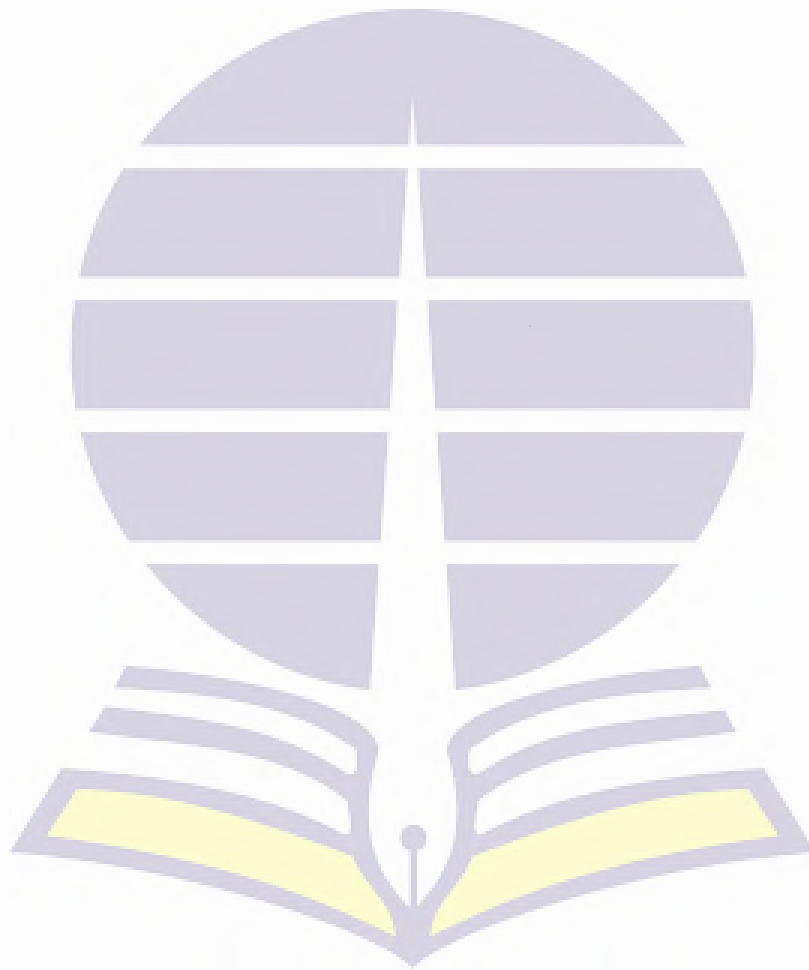
**STUDI KASUS IMPLEMENTASI PEMBERIAN TUNJANGAN KINERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI BALAI TEKNIK
PENERBANGAN**

Wirma Yuliana
wirmayuliana@gmail.com
Program Pascasarjana
Universitas Terbuka

Penelitian ini dilakukan dengan **tujuan** untuk menganalisis hubungan tunjangan kinerja dalam mengoptimalkan kinerja Pegawai Negeri Sipil Balai Teknik Penerbangan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Pengambilan sampel atau sumber data pada penelitian ini dilakukan secara *puposive* dan untuk ukuran sampel tersebut ditentukan secara *snowball*, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisa data bersifat kualitatif dan hasil penelitian menekankan makna generalisasi. Dari pelaksanaan penelitian diperoleh hasil bahwa setiap pegawai Balai Teknik Penerbangan memiliki beban kerja masing-masing. Beban kerja tersebut dibuat oleh masing-masing pegawai berdasarkan uraian tugas yang kemudian dituangkan dalam bentuk Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Perkembangan capaian Sasaran Kerja Pegawai merupakan salah satu aspek dalam komponen Prestasi Kerja Pegawai yang menjadi acuan dalam pemberian tunjangan kinerja pegawai, selain penilaian terhadap komponen disiplin kerja pegawai. Pemberian tunjangan kinerja sudah memenuhi asas keadilan, layak dan wajar, kompetitif dan transparan. Dari beberapa motivasi yang diterima oleh pegawai, tunjangan kinerja dinilai paling efektif untuk diberikan karena dengan pemberian tunjangan kinerja pegawai memiliki kemampuan pemenuhan kebutuhan yang lebih, terbukti dengan adanya keinginan pegawai untuk berupaya melaksanakan kerja dengan maksimal melalui upaya pencapaian prestasi kerja dan disiplin kerja. Pegawai berusaha melaksanakan beban kerja yang tertuang dalam SKP dengan baik, melaksanakan sekurang-kurangnya 2 tugas tambahan dan membuat laporan tepat waktu. Selain itu pegawai berusaha untuk selalu masuk kerja dan tepat waktu masuk serta tepat waktu pulang kerja. Disamping itu pegawai juga berusaha untuk tidak melakukan pelanggaran disiplin. Dengan capaian prestasi kerja dan disiplin kerja yang tinggi, pegawai akan menjadi pegawai dengan kategori pegawai berprestasi dan berhak mendapatkan reward kesempatan pengembangan karier berupa kenaikan pangkat, mengikuti pendidikan dan latihan serta promosi jabatan. Pemberian tunjangan kinerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan secara tidak langsung berpengaruh juga terhadap kinerja organisasi.

Syarat agar pegawai menerima tunjangan kinerja yang maksimal adalah mendapat nilai prestasi kinerja dan disiplin kerja yang maksimal, maka untuk mendapat maksimal kedua komponen penilaian kinerja, pegawai akan berusaha kerja dengan maksimal dan secara tidak sadar pegawai telah termotivasi menjadi pegawai dengan kinerja tinggi. Dengan peningkatan kinerja pegawai secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja organisasi.

Kata Kunci: Tunjangan Kinerja, Kinerja



PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Studi Kasus Implementasi Pemberian Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Balai Teknik Penerbangan

Penyusun TAPM : Wirma Yuliana

NIM : 530001109

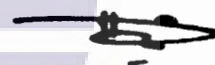
Program Studi : Manajemen Bidang Minat Sumber Daya Manusia

Hari/Tanggal : Kamis, 09 April 2020

Menyetujui,

Pembimbing II

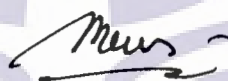
Pembimbing I

Dr. Zainur Hidayah, S.Pi., M.M.
NIP. 196903132005011001

Dr. Anita Maharani
NIDN. 0314098102

Penguji Ahli,

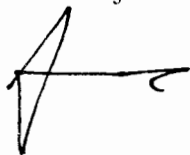


Prof. Dr. Meutia, S.E., M.P.
NIP. 197208282003122001

Mengetahui,

Ketua Pascasarjana Ekonomi dan Bisnis

Dekan Fakultas Ekonomi




Amalia Kusuma Wardini, S.E., M.Com., Ph.D.
NIP. 197009182005012001

Prof. Ali Muktiyanto, S.E., M.Si.
NIP. 196504291989032001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI SUMBER DAYA MANUSIA

LEMBAR LAYAK UJI

Yang bertanda tangan di bawah ini, Saya selaku Pembimbing TAPM dari Mahasiswa :

Nama/ Nim : Wirma Yuliana/ 530001109
Judul TAPM : Studi Kasus Implementasi Pemberian Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Balai Teknik Penerbangan


Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa TAPM dari Mahasiswa yang bersangkutan sudah selesai sekitar 94 % sehingga dinyatakan sudah layak uji untuk Ujian Sidang Tugas Akhir Program Magister (TAPM).

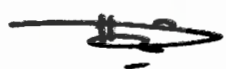
Demikian keterangan ini dibuat untuk menjadi periksa.

Jakarta, Maret 2020

Pembimbing II

Pembimbing I


Dr. Zainur Hidayah, S.Pi., M.M.
NIP. 196903132005011001


Dr. Anita Maharani
NIDN. 0314098102

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN HASIL UJIAN SIDANG

Nama : Wirma Yuliana
 NIM : 530001109
 Program Studi : Magister Manajemen
 Judul TAPM : Studi Kasus Implementasi Pemberian Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Balai Teknik Penerbangan
 TPAM telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:
 Hari/Tanggal : Kamis / 09 April 2020
 Waktu : 12.30 WIB s/d 14.00 WIB

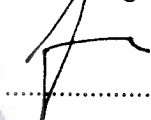
Dan Telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Nama: Amalia Kusuma.W,S.E., M.Com.,Ph.D

Tandatangan



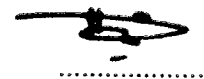
Penguji Ahli

Nama : Prof. Dr. Meutia, S.E., M.P



Pembimbing I

Nama: Dr. Anita Maharani



Pembimbing II

Nama: Dr. Zainur Hidayah, S.Pi., M.M



**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Studi Kasus Implementasi Pemberian Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Balai Teknik Penerbangan adalah hasil karya saya sendiri dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

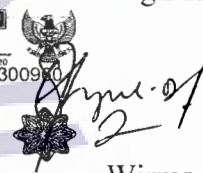
Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat) maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, Maret 2020
Yang Menyatakan

METERAI
TEMPEL

C02C3AHF4043009K0

6000
ENAM RIBU RUPIAH



Wirma Yuliana
NIM: 530001109

KATA PENGANTAR

Penulis mengucapkan puji dan syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) yang berjudul “Studi Kasus Implementasi Pemberian Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Balai Teknik Penerbangan”.

Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini ditulis sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister pada Program Studi Magister Manajemen Sumber Daya Manusia.

Selama melakukan penelitian dan penulisan TAPM ini, penulis banyak memperoleh bantuan moril dan materil dari berbagai pihak. Maka pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat :


1. Bapak Prof. Ojat Darajat, M.Bus., Ph.D selaku Rektor Universitas Terbuka.
2. Bapak Dr. Ali Muktiyanto, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka.
3. Ibu Amalia Kusuma Wardini, S.E., M.Com., Ph.D, selaku Ketua Pascasarjana Ekonomi dan Bisnis.
4. Ibu Dr. Anita Maharani, selaku Pembimbing I yang telah mengarahkan, membimbing dan membantu dalam penulisan TAPM ini.
5. Bapak Dr. Zainur Hidayah, S.Pi., M.M., selaku Pembimbing II yang telah mengarahkan, membimbing dan membantu dalam penulisan TAPM ini.

6. Bapak/ Ibu Pegawai UPBJJ Universitas Terbuka Bengkulu, yang telah membantu penulis dalam perkuliahan dan penulisan TAPM.
7. Bapak/ Ibu Dosen Universitas Terbuka, yang telah memberikan ilmu dan bimbingan kepada penulis.
8. Kedua orang tercinta yang selalu memberikan dukungan dan doanya kepada penulis.
9. Suami dan anak-anak tercinta yang telah memberikan dukungan dan doa serta motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan kuliah dan Penulisan TAPM ini.
10. Teman-teman Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka Tahun 2016.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan, dorongan dan perhatian kepada penulis saat penulisan TAPM ini.

Penulis menyadari bahwa TAPM ini belum sempurna, namun harapan penulis semoga TAPM ini bermanfaat kepada seluruh pembaca. Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih.

Jakarta, Maret 2020
Penulis,



(Wirma Yuliana)

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Wirma Yuliana

NIM : 53001109

Progran Studi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia

Tempat/ tanggal lahir : Bengkulu/ 03 Juli 1977

Riwayat Pendididkan : Lulus SD di Bengkulu pada tahun 1989
 Lulus SMP di Bengkulu pada tahun 1992
 Lulus SMA di Bengkulu pada tahun 1995
 Lulus S1 di Medan pada tahun 2014

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2003 s/d 2010 sebagai Pengawas Taxi dan Parkir Bandara di PT. Angkasa Bhakti Bandara Polonia Medan
 Tahun 2010 s/d 2013 sebagai Inspektur di Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah II Medan
 Tahun 2013 s/d 2014 sebagai Staf Keuangan di Bandara Silampari Lubuklinggau Sumatera Selatan
 Tahun 2014 s/d 2018 sebagai Petugas PNBP di Bandara Fatmawati Soekarno Bengkulu
 Tahun 2018 s/d sekarang sebagai Bendahara di Balai Teknik Penerbangan

Jakarta, Maret 2020



Wirma Yuliana
NIM. 530001109

DAFTAR ISI

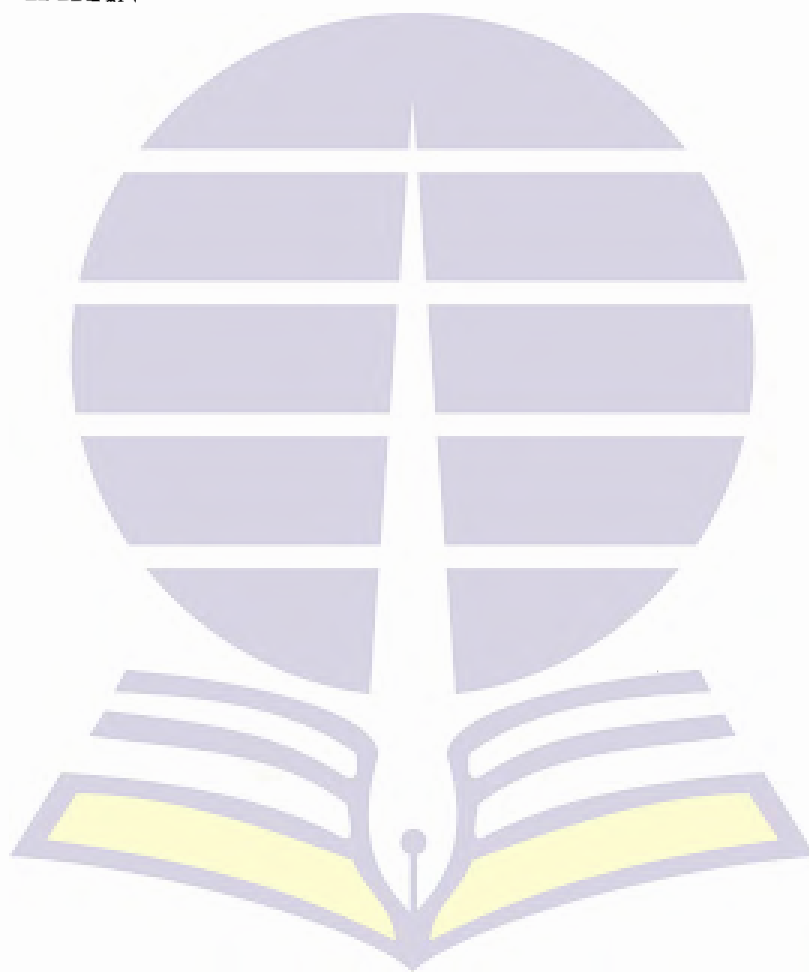
	Halaman
Abstrak	ii
Lembar Persetujuan	v
Lembar Layak Uji	vi
Lembar Pengesahan	vii
Pernyataan.....	viii
Kata Pengantar	ix
Riwayat Hidup	xi
Daftar Isi.....	xii
Daftar Tabel	xiv
Daftar Lampiran	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	11
D. Kegunaan Penelitian	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kinerja	13
B. Tunjangan Kinerja	19
C. Beban Kerja	23
D. Motivasi	30
E. Penelitian Terdahulu.....	34
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	37
B. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	37
C. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan	37
D. Analisis Instrumen.....	39
E. Instrumen Penelitian	40
F. Prosedur Pengumpulan Data	41
G. Pedoman Wawancara	42
H. Teknik Analisis Data	46
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Balai Teknik Penerbangan.....	51
B. Sistem Pemberian Beban Kerja Pegawai Balai Teknik Penerbangan	56
C. Sistem Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai Balai Teknik Penerbangan	60
D. Hasil Penelitian Terhadap Kinerja Pegawai Balai Teknik Penerbangan	73
E. Pemberian Motivasi Pegawai Balai Teknik Penerbangan....	86

F. Hasil Penelitian Mengenai Pemberian tunjangan kinerja terhadap Kinerja Pegawai Balai Teknik Penerbangan	93
G. Pembahasan	100

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.....	116
B. Saran.....	117

**DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN**

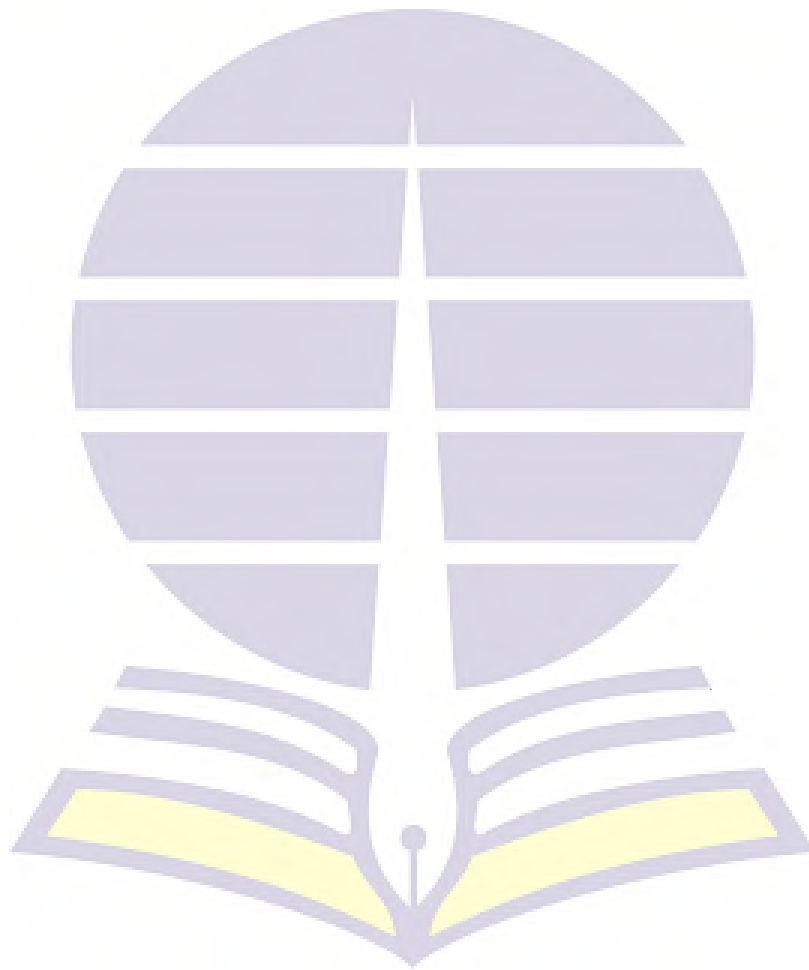


DAFTAR TABEL

No Tabel	Judul	Halaman
Tabel 1.1	Capaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Balai Teknik Penerbangan Tahun 2018	3
Tabel 1.2	Capaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Balai Teknik Penerbangan Tahun 2018	6
Tabel 1.3	Capaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Balai Teknik Penerbangan Tahun 2018	7
Tabel 1.4	Capaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Balai Teknik Penerbangan Tahun 2018	9
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	34
Tabel 3.1	Karakteristik Informan	38
Tabel 4.1	Profil Informan	49
Tabel 4.2	Kriteria Pegawai Kantor Balai Teknik Penerbangan Berdasarkan Jabatan	54
Tabel 4.3	Kriteria Pegawai Balai Teknik Penerbangan Berdasarkan Pangkat/ Golongan	55
Tabel 4.4	Kriteria Pegawai Balai Teknik Penerbangan Berdasarkan Pendidikan	55
Tabel 4.5	Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Perhubungan	62
Tabel 4.6	Tunjangan Kinerja Pegawai di Balai Teknik Penerbangan	63
Tabel 4.7	Rincian Kriteria Penghitungan Penambahan Tunjangan Kinerja dari Unsur Disiplin Kerja Pegawai	64
Tabel 4.8	Rincian Kriteria Penghitungan Penambahan Tunjangan Kinerja dari Unsur Prestasi Kerja Pegawai	67
Tabel 4.9	Pegawai Balai Teknik Penerbangan Yang menerima Tunjangan Kinerja Tidak Maksimal	70
Tabel 4.10	Kinerja Pegawai Berdasarkan Bagiannya Tahun 2018	74
Tabel 4.11	Capaian kinerja Kantor Balai Teknik Penerbangan Tahun 2016, 2017 dan 2018	81
Tabel 4.12	Kinerja Pegawai Balai Teknik Penerbangan Tahun 2018	79
Tabel 4.13	Motivasi Pegawai Balai Teknik Penerbangan	88
Tabel 4.14	Motivasi dan Kinerja Pegawai Balai Teknik Penerbangan	91
Tabel 4.15	Pengaruh Pemberian tunjangan kinerja terhadap kinerja	98

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Pedomoman Wawancara
- Lampiran 2 Transkrip Wawancara
- Lampiran 3 Uraian Tugas Pegawai



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Keberhasilan suatu organisasi sangat besar dipengaruhi oleh kinerja individu pegawainya. Kinerja pada dasarnya merupakan tanggung jawab dari setiap individu yang bekerja dalam institusi atau suatu organisasi. Kinerja yang baik adalah hasil pekerjaan yang optimal dan sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Peningkatan kinerja pegawai akan membawa kemajuan bagi instansi (organisasi) untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan yang tidak stabil. Pencapaian kinerja pegawai yang optimal dapat dilihat dari kesejahteraan pegawai dan faktor-faktor yang mendukung kinerja pegawai. Sutrisno (2010), menyimpulkan kinerja pegawai adalah hasil kerja karyawan dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan bersama oleh organisasi. Hal ini tidak terkecuali juga berlaku pada organisasi yang dimiliki pemerintah, sebagaimana fokus penelitian ini yang ingin mengangkat organisasi publik milik pemerintah.

Di Indonesia, pemerintah sedang giat mengembangkan beragam macam sektor publik, tidak terkecuali pengembangan transportasi udara. Pengembangan transportasi udara tengah terus dikembangkan pemerintah mengingat populasi penduduk Indonesia terus meningkat dan tingkat mobilisasi masyarakat juga semakin tinggi. Pengembangan infrastruktur

baik dari segi Bandar udara dan pesawat terus ditingkatkan dari segala aspek seperti pelayanan, perawatan, penambahan armada pesawat, perluasan Bandar udara dan penambahan bandara baru, bahkan tidak hanya itu pemerintah sendiri meningkatkan sarana transportasi udara ini agar jauh lebih modern dan berteknologi tinggi. Untuk mencapai itu semua diperlukan dukungan dari berbagai pihak baik dari sisi masyarakat sebagai pemanfaat jasa transportasi dan pemerintah sebagai pembuat regulasi dan penyedia layanan transportasi udara.

Pada kenyataannya masyarakat merasa kesiapan pemerintah dalam melayani masyarakat dalam penggunaan jasa transportasi udara masih rendah. Hal ini dapat dilihat banyaknya keluhan masyarakat atas kinerja beberapa maskapai yang merugikan masyarakat pengguna jasa transportasi udara. Masalah yang sering dikeluhkan mengenai layanan maskapai penerbangan di Indonesia adalah seringnya delay yang dilakukan pihak maskapai. Salah satu alasan seringnya terjadi delay adalah adanya kerusakan pada pesawat dan fasilitas bandara. Alasan ini menjadi masalah yang cukup serius, dimana seharusnya pihak pemerintah mengawasi kinerja perusahaan penerbangan dengan lebih terperinci setiap periodenya.

Peran pemerintah dalam mengawasi transportasi udara dilakukan oleh Kementerian Perhubungan melalui Direktorat Jenderal Perhubungan Udara. Direktorat Jenderal Perhubungan Udara sebagai pengawas dan penyedia jasa layanan transportasi udara memiliki peran utama dalam pengawasan kegiatan bandara di seluruh Indonesia untuk memaksimalkan pelayanan dan keselamatan transportasi udara. Peran utama Direktorat

Jenderal Perhubungan Udara dapat terlihat dari kesiapan bandara dalam menyiapkan sarana dan prasarana penerbangan. Termasuk didalamnya jadwal penerbangan, penyediaan hanggar pesawat, lintasan pesawat, ruang tunggu dan perawatan seluruh sarana dan prasarana itu sendiri.

Pencapaian yang diperoleh Kementerian Perhubungan dalam hal ini Direktorat Jenderal Perhubungan Udara tidak terlepas dari peran sumber daya manusia yang melaksanakannya. Kinerja sumber daya manusia yang berpotensi di lingkungan Kementerian Perhubungan yang membantu perkembangan dunia transportasi saat ini. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan hasil kerja yang optimal. Tercapainya tujuan yang telah ditetapkan suatu organisasi tidak hanya tergantung pada peralatan moderen, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi juga tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut.

Tabel 1.1 Capaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Balai Teknik Penerbangan Tahun 2018

No	Penilaian	Realisasi Rata-rata Nilai
1	Nilai SKP	94,05%
2	Orientasi Pelayanan	79,80%
3	Integritas	81,02%
4	Komitmen	82,40%
5	Disiplin	78,90%
6	Kerjasama	80,30%

Sumber: Kemenhub, 2018

Tabel 1.1 menggambarkan hasil rata-rata realisasi pencapaian kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara pada satuan Balai Teknik Penerbangan rata-rata lebih dari 75%. Kinerja pegawai jika dilihat dari penilaian tergolong tinggi mencapai

94,05%, sedangkan dari segi perilaku nilai tertinggi diperoleh dari komitmen pegawai sebesar 82,40% dan terendah pada disiplin sebesar 78,90%. Permasalahan disiplin kerja terkait dengan kehadiran baik itu izin hadir maupun yang terkait dengan ketepatan waktu hadir. Pelaksanaan kegiatan yang dilakukan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara tentunya didukung oleh Sumber Daya Manusia yang handal dalam bidang pekerjaan yang dilakukannya. Kesesuaian beban kerja dan *feedback* yang dihasilkan pekerja memiliki keterkaitan yang sangat besar, dimana pekerjaan dengan beban kerja yang berat dan risiko tinggi seharusnya memperoleh hasil yang sesuai. Akan tetapi, seringkali perolehan hasil tidak sesuai dengan beban kerja yang dilakukan.

Tunjangan Kinerja adalah salah satu faktor eksternal yang berpengaruh terhadap upaya peningkatan kinerja pegawai. Tunjangan kinerja merupakan salah satu implementasi pemberian kompensasi atau imbalan yang layak atas kinerja atau prestasi kerja. Atau dengan kata lain tunjangan kinerja adalah penghargaan berupa tambahan penghasilan yang diberikan kepada pegawai atas kinerjanya dengan tujuan untuk meningkatkan semangat kerja pegawai.

Balai Teknik Penerbangan berada dibawah naungan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara mengemban tugas yang berat dan mendesak. Beratnya tugas yang dijalankan dikarenakan jam kerja untuk perawatan bandara yang harus dilakukan ketika operasional bandara sedang kosong, sedangkan mendesak maksudnya pegawai harus selalu siap dan siaga kapanpun untuk ditugaskan dalam perbaikan bandara yang terkena bencana.

Tidak hanya itu, kesalahan kecil yang dilakukan akan menjadi fatal yang berujung pada kecelakaan transportasi udara. Sehingga adanya tunjangan kinerja dapat menjadi salah satu faktor pendorong untuk hal-hal yang telah disebutkan di atas.

Pemberian tunjangan kinerja menurut Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 41 Tahun 2017 tentang Tata Cara Penghitungan dan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Perhubungan (Berita Negera Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 734). Tunjangan Kinerja diberikan kepada Aparatur Sipil Negara dan calon Aparatur Sipil Negara. Pemberian tunjangan kinerja kepada setiap pegawai diharapkan dapat mewujudkan penegakan disiplin dan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada instansi dan masyarakat serta dapat meningkatkan kesejahteraan bagi Pegawai Negeri Sipil.

Tujuan pemberian tunjangan kinerja adalah supaya kinerja pegawai meningkat dengan prestasi kerja pegawai pegawai yang maksimal dan disiplin kerja pegawai yang juga maksimal. Namun pada kenyataannya, dengan pemberian tunjangan kinerja benar mempengaruhi kinerja pegawai, terutama dari unsur prestasi kerja, hal tersebut ditunjukkan pada tabel 1.1 tentang Capaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Balai Teknik Penerbangan Tahun 2018, dimana Nilai SKP sebesar 94,05 % dan merupakan nilai tertinggi dari semua indikator penilaian. Namun dari unsur disiplin kerja pegawai masih dirasa kurang berpengaruh. Hal ini dapat dilihat pada tabel 1.1 tentang Capaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Balai Teknik

Penerbangan Tahun 2018, dimana nilai disiplin pegawai Balai teknik Penerbangan merupakan nilai terendah dari semua indikator penilaian yaitu 78,90 %.

Adapun besarnya tunjangan yang diperoleh Pegawai Balai Teknik Penerbangan sebagai berikut:

Tabel 1.2 Besaran Tunjangan Kinerja Berdasarkan Kelas Jabatan di Lingkungan Balai Teknik Penerbangan (Sumber Data Internal)

NO	Kelas Jabatan	Jumlah Tunjangan Yg Di Terima	PPh 15%	Tunjangan + PPh 15%	Jumlah Tunjangan Yg Di Bayar
1	13	Rp 10.936.000	Rp 1.640.400	Rp 12.576.400	Rp 10.936.000
2	9	Rp 5.079.200	Rp 253.960	Rp 5.333.160	Rp 5.079.200
3	8	Rp 4.595.150	Rp 229.758	Rp 4.824.908	Rp 4.595.150
4	7	Rp 3.915.950	Rp 195.798	Rp 4.111.748	Rp 3.915.950
5	6	Rp 3.510.400	Rp 175.520	Rp 3.685.920	Rp 3.510.400

Berdasarkan pra penelitian melalui wawancara yang dilakukan oleh peneliti di tahun 2019 ke beberapa pegawai, diketahui bahwa Pegawai Balai Teknik Penerbangan sering kali merasa dirugikan oleh proses penilaian kinerja. Penilaian kinerja yang mereka rasakan lebih mengutamakan kuantitas waktu dan mengesampingkan hasil pekerjaan yang dilakukan. Salah satu yang menjadi keluhan pegawai adalah keterlambatan kehadiran, dimana ada aturan bila terlambat hadir akan menyebabkan pemotongan tunjangan kinerja yang mereka peroleh, akan tetapi jumlah jam lembur tidak menjadi perhitungan.

Berdasarkan Tabel 1.2 di atas menggambarkan tingkat tunjangan kinerja yang diterima pegawai Balai Teknik Penerbangan berdasarkan kelas jabatannya. Jumlah tunjangan kinerja yang diterima pegawai dikenakan

pajak penghasilah sebesar 15%, akan tetapi hasil ini belum tentu diperoleh dalam jumlah yang sama oleh setiap pegawai. Besarnya tunjangan kinerja akan sangat dipengaruhi oleh penilaian kinerja pegawai. Sedangkan di sisi lain tunjangan kinerja yang diberikan pemerintah diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan disiplin Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Perhubungan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara yang dalam penelitian ini peneliti mengambil Unit Pelaksana Teknisnya yaitu Balai Teknik Penerbangan.

Sedangkan hal lain yang memiliki dampak terhadap kinerja pegawai adalah beban kerja. Berdasarkan Permendagri No. 12/2008, beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Pada Balai Teknik Penerbangan beban kerja yang dimiliki pegawai sangat besar, dimana pekerjaan yang dilakukan menyangkut kelancaran penerbangan seluruh bandara di Indonesia. Berdasarkan hasil prasurvey pegawai Balai Teknik Penerbangan yang berjumlah 20 orang diperoleh jawaban sebagai berikut:

Tabel 1.3 Hasil Prasurvey Beban Kerja Pegawai Balai Teknik Penerbangan

No	Pernyataan	Ya		Tidak		Total
		Frek	%	Frek	%	
1	Saya selalu mampu menyelesaikan target pekerjaan yang diberikan kepada saya	11	55%	9	45%	20
2	Saya mampu menghadapi segala kondisi pekerjaan di lapangan	8	40%	12	60%	20
3	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan	17	85%	3	15%	20

	standar kerja yang seharusnya					
4	Saya mempunyai rekan kerja yang meringankan pekerjaan saya	19	95%	1	5%	20

Tabel 1.3 menjelaskan bahwa pegawai merasa beban kerja mereka cukup tinggi, hal ini terbukti bahwa masih banyaknya pegawai yang menjawab tidak setuju akan pernyataan mengenai beban kerja yang diajukan. Beban kerja yang dilakukan pegawai cukup berat, terutama teknisi yang harus bekerja di luar jam kerja normal disaat kondisi bandara tidak ada aktifitas penerbangan. Ketidakesesuaian beban kerja dengan penilaian pekerjaan menjadi masalah yang dirasakan pegawai, dimana jam kerja yang tidak menentu dan mobilitas yang tinggi, mengharuskan pegawai melakukan absensi di kantor. Hal ini menjadi hambatan pegawai memperoleh penilaian kinerja yang baik. Hasil itu ditunjukkan pada Tabel 1.1, dimana pegawai dinilai tidak disiplin dengan alasan terlambat saat melakukan absensi. Tingginya mobilitas dalam melakukan pekerjaan disebabkan oleh luasnya wilayah kerja yang dinaungi Balai Teknik Penerbangan. Pegawai dituntut untuk melakukan pekerjaan dengan waktu sesingkat-singkatnya dengan hasil yang maksimal dalam pelaksanaan tugas mereka dengan luas wilayah yang sangat luas. Hal ini merupakan beban kerja yang harus diemban pegawai Balai Teknik Penerbangan yang harus bersedia setiap saat dinas ke luar kota untuk keadaan darurat.

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja karyawan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Pada dasarnya perusahaan atau organisasi bukan saja mengharapkan pegawai yang “mampu, cakap dan terampil”, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeringat untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan, kecakapan dan keterampilan pegawai tidak ada artinya bagi perusahaan jika mereka tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang dimilikinya. Motivasi kerja pegawai menjadi sangat penting khususnya pada Balai Teknik Penerbangan yang memiliki beban kerja yang berat. Hal ini tentunya sangat rawan untuk pegawai dan akhirnya akan memicu stress kerja. Berikut hasil prasurvey motivasi pegawai Balai Teknik Penerbangan.

Tabel 1.4 Hasil Prasurvey Motivasi Pegawai Balai Teknik Penerbangan

No	Pernyataan	Ya		Tidak		Total
		Frek	%	Frek	%	
1	Saya memperoleh gaji yang setimpal dengan pekerjaan saya	15	75%	5	25%	20
2	Kebijakan perusahaan membuat saya merasa nyaman bekerja	4	20%	16	80%	20
3	Saya memperoleh benefit yang bagus atas pekerjaan yang saya lakukan	15	75%	5	25%	20

Berdasarkan Tabel 1.4 diketahui bahwa jawaban pegawai mengenai motivasi yang mereka rasakan terdapat beberapa kebijakan instansi yang membuat mereka kurang nyaman dalam bekerja. Beberapa kebijakan tersebut diakui pegawai mengenai kebijakan peraturan yang mengharuskan mereka melakukan absen finger print tepat waktu sementara sistem kerja yang mereka lakukan sesuai target tanpa memandang waktu. Mereka wajib melakukan absen setelah melakukan lembur keesokan harinya. Sering kali

waktu luang mereka habiskan di jalan untuk mengejar waktu agar tidak terlambat melakukan absen walaupun tugas mereka sudah selesai. Jika hal ini tidak dilakukan, maka akan mengurangi nilai kinerja mereka yang akhirnya akan mengurangi tunjangan kinerja mereka.

Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang Tunjangan Kinerja dengan hubungannya terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil. Dengan judul **“Studi Kasus Implementasi Pemberian Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Balai Teknik Penerbangan”**.

B. Perumusan Masalah

1. Rumusan Masalah

Seperti telah diuraikan pada latar belakang masalah di atas, maka peneliti melakukan identifikasi masalah:

- a. Realisasi atas target kinerja Perhubungan Udara pada beberapa aspek sudah optimal, yakni pegawai di unit yang akan diteliti mengalami ketidakmampuan untuk menghadapi segala kondisi pekerjaan di lapangan.
- b. Ada permasalahan yang dihadapi oleh pegawai sehubungan dengan implementasi kebijakan perusahaan, dan membuat pegawai merasa tidak nyaman bekerja.
- c. Beban kerja yang berat tidak didukung oleh kebijakan yang wajar seperti pemotongan tunjangan kinerja tidak berdasarkan hasil kerja tetapi berdasarkan absensi.

2. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran pandangan pegawai tentang sistem pemberian tunjangan kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan?
2. Apa metode yang diterapkan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan?
3. Bagaimana kaitannya antara implementasi pemberian tunjangan kinerja dengan kinerja Pegawai Negeri Sipil Balai Teknik Penerbangan?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan tunjangan kinerja dalam mengoptimalkan kinerja Pegawai Negeri Sipil Balai Teknik Penerbangan.

D. Kegunaan Penelitian

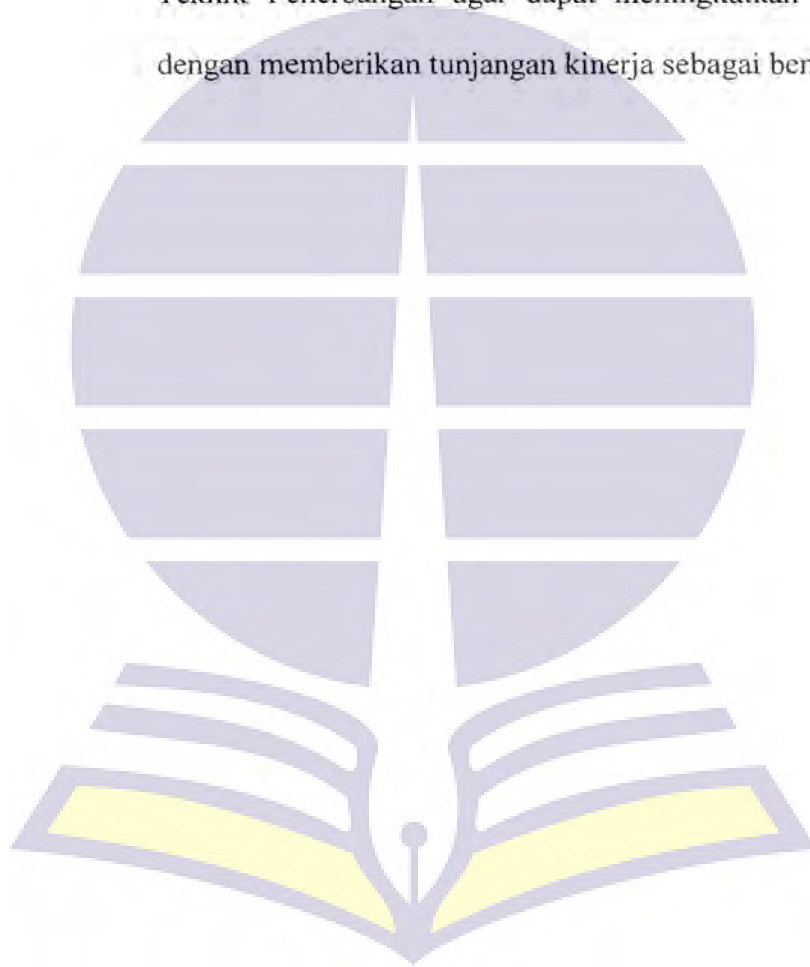
Adapun kegunaan dari penelitian yang diharapkan adalah sebagai berikut:

- a. Kegunaan teoritis

Memberikan kontribusi teoritis berupa validasi terhadap teori-teori yang berkaitan dengan tunjangan kinerja dan kinerja yang relevan, terutama di lingkup organisasi publik.

b. Kegunaan praktis

- 1) Untuk mengetahui Efektifitas pemberian tunjangan kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan.
- 2) Memberikan masukan kepada pemerintah dalam hal ini Balai Teknik Penerbangan agar dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan memberikan tunjangan kinerja sebagai bentuk motivasi.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kinerja

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada banyak penjelasan mengenai istilah kinerja, namun peneliti menemukan bahwa ada yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Di sisi lain, kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Wibowo, 2014). Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Rivai (2015: 447), "Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Sedangkan pendapat lain menyatakan "Kinerja adalah ukuran dari suatu hasil. Hasil dari suatu pekerjaan yang dapat berupa barang atau jasa dan

kinerja seseorang dapat dilihat dari barang atau jasa yang dihasilkan oleh seseorang tersebut (Robbins & Coulter, 2015).

Menurut Rahmanto dan Helina, dikutip oleh I Gede Yuma Aditya Maha Putra dan I Komang Ardana (2012), prestasi kerja atau kinerja karyawan sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang dicapai oleh seseorang, unit, atau divisi, dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Harbani Pasolong (2010:186), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

- a. Kemampuan, yaitu kemampuan dalam suatu bidang yang dipengaruhi oleh bakat, intelegensi (kecerdasan) yang mencukupi dan minat.
- b. Kemauan, yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi.
- c. Energi, yaitu sumber kekuatan dari dalam diri seseorang. Dengan adanya energi, seseorang mampu merespon dan bereaksi terhadap apapun yang dibutuhkan, tanpa berpikir panjang atau perhatian secara sadar sehingga ketajaman mental serta konsentrasi dalam mengelola pekerjaan menjadi lebih tinggi.
- d. Teknologi, yaitu penerapan pengetahuan yang ada untuk mempermudah dalam melakukan pekerjaan.
- e. Kompensasi, yaitu sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya.

- f. Kejelasan tujuan, yaitu tujuan yang harus dicapai oleh pegawai. Tujuan ini harus jelas agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat terarah dan berjalan lebih efektif dan efisien.
- g. Keamanan, yaitu kebutuhan manusia yang fundamental, karena pada umumnya seseorang yang merasa aman dalam melakukan pekerjaannya, akan berpengaruh kepada kinerjanya.

3. Tujuan dan Sasaran Kinerja Karyawan

Tujuan dan sasaran kinerja disusun bersumber pada visi, misi dan rencana strategis suatu organisasi (Wibowo, 2014). Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Wibowo, 2014). Unit sumber daya manusia dalam suatu organisasi seharusnya berperan untuk menganalisis dan membantu memperbaiki masalah-masalah dalam pencapaian kinerja (Wibowo, 2014). Apa yang sesungguhnya menjadi peranan unit sumber daya manusia dalam suatu organisasi ini seharusnya tergantung pada apa yang diharapkan manajemen tingkat atas, seperti fungsi manajemen manapun, kegiatan manajemen sumber daya manusia harus dievaluasi dan direayasa sedemikian rupa sehingga mereka dapat memberikan kontribusi untuk kinerja yang kompetitif dari organisasi dan individu pada pekerjaan (Wibowo, 2014). Hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai juga haruslah dapat memberikan kontribusi yang penting bagi perusahaan

yang dilihat dari segi kualitas yang dirasakan oleh perusahaan dan sangat besar manfaatnya dimasa yang akan datang (Wibowo, 2014).

4. Pengukuran Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja merupakan kegiatan yang harus dilakukan untuk memacu kinerja organisasi. Melalui pengukuran ini, tingkat pencapaian kinerja dapat diketahui. Pengukuran merupakan upaya membandingkan kondisi riil suatu objek dengan alat ukur. Pengukuran kinerja dilakukan untuk sesuatu hal yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan input, proses, *output*, *outcome*, benefit maupun *impact*.

Keberhasilan pencapaian strategi perlu diukur, karena pengukuran merupakan aspek kunci dari manajemen kinerja atas dasar bahwa apabila tidak diukur maka tidak akan dapat meningkatkannya (Dharma, 2012:93). Oleh karena itu sasaran strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran tersebut. Sasaran strategik beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang akan dijadikan basis penilaian kinerja, untuk menentukan penghargaan yang akan diberikan kepada personel, tim atau unit organisasi.

Menurut Whittaker dalam Moehariono (2012:72), pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, serta untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*goal sand objectives*). Sedangkan menurut Moehariono (2012:96), pengukuran kinerja

(performance measurement) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian dibutuhkan suatu pengukuran kinerja yang dapat digunakan sebagai landasan untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan, sekaligus sebagai alat komunikasi dan alat manajemen untuk memperbaiki kinerja organisasi.

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Namun, pengukuran kinerja sangat bergantung dengan indikator kinerja yang digunakan. Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang telah disepakati dan ditetapkan, yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

5. Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Dessler (2016), proses penilaian kinerja terdiri dari tiga langkah yaitu: "(1) menetapkan standar kerja, (2) menilai kinerja aktual karyawan secara relatif terhadap standar, dan (3) memberikan umpan

balik kepada karyawan dengan tujuan untuk membantunya menghilangkan definisi kinerja atau untuk terus bekerja di atas standar”.

6. Sistem Penilaian Kinerja Pada Kementerian Perhubungan

Sistem penilaian kinerja pegawai pada Kementerian Perhubungan mengacu pada Peraturan Pemerintah No.46 Tahun 2011, dimana Penilaian prestasi kerja PNS terdiri atas unsur Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja. Sedangkan penilaiannya sendiri terdiri atas:

- a. Penilaian prestasi kerja dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian SKP dengan penilaian perilaku kerja.
- b. Bobot nilai unsur SKP 60% (enam puluh persen) dan perilaku kerja 40% (empat puluh persen).
- c. Penilaian prestasi kerja PNS dilaksanakan oleh pejabat penilai sekali dalam 1 (satu) tahun.
- d. Penilaian prestasi kerja dilakukan setiap akhir bulan Desember pada tahun yang bersangkutan dan paling lama akhir Januari tahun berikutnya.
- e. Nilai prestasi kerja PNS dinyatakan dengan angka dan sebutan sebagai berikut:
 - 2) 91 – ke atas : sangat baik
 - 3) 76 – 90 : baik
 - 4) 61 – 75 : cukup
 - 5) 51 – 60 : kurang

B. Tunjangan Kinerja

1. Pengertian Tunjangan Kinerja

Untuk penjelasan mengenai tunjangan kinerja peneliti menggunakan definisi yang berasal dari Peraturan Menteri Perhubungan (permenhub) No.41 Tahun 2017. Permenhub ini mendefinisikan “Tunjangan kinerja adalah tunjangan yang diberikan kepada Pegawai yang merupakan fungsi dari keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi dan didasarkan pada capaian kinerja Pegawai tersebut yang sejalan dengan capaian kinerja organisasi dimana Pegawai tersebut bekerja”.

Pada masa perkembangan teknologi dewasa ini khususnya sektor retail tenaga kerja sebagai sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting karena kinerja dari karyawan/staf sebagai sumber daya manusia akan mempengaruhi faktor yang lain. Menyadari bahwa manusia adalah faktor penentu yang sangat penting dan menjadi pusat perhatian setiap kegiatan operasionalnya, setiap Instansi/UPT dituntut mengelola sumber daya manusia yang ada, agar tujuan yang diharapkan dapat dicapai dengan selalu berorientasi pada penggunaan sumber daya manusia yang lebih efektif dan efisien.

Tunjangan kinerja berbasis kinerja adalah sistem pembayaran yang mengkaitkan imbalan (*reward*) dengan prestasi kerja (*performance*). Implikasi dari konsep tersebut adalah bahwa seseorang yang berkinerja baik maka akan memperoleh imbalan yang lebih tinggi dan begitu pula sebaliknya. Artinya, semakin tinggi kinerja yang diraih

pegawai akan semakin tinggi pula imbalannya. Dengan demikian jika sistem ini dapat diterapkan secara efektif maka akan berdampak positif bagi organisasi karena akan dapat meningkatkan kinerja serta kepuasan kerja pegawai. Tetapi yang menjadi persoalan adalah, apakah pemberian tunjangan kinerja ini benar-benar meningkatkan kinerja serta memberikan kontribusi yang tinggi bagi produktivitas kerja pegawai atau tidak.

2. Tujuan Pemberian Tunjangan Kinerja

Tunjangan kinerja diberikan kepada pegawai dengan tujuan untuk mensejahterakan pegawai dalam bentuk finansial dan non finansial. Tujuan pemberian kompensasi yang berupa tunjangan kinerja antara lain (Robbins & Coulter, 2015) adalah:

- a. Ikatan Kerja Sama
Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawannya. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/ majikan wajib membayar kompensasi.
- b. Kepuasan Kerja
Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi.
- c. Pengadaan Efektif
Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan lebih mudah.
- d. Motivasi
Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.
- e. Stabilitas Karyawan
Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover yang relatif kecil.
- f. Disiplin
Memberikan balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan akan semakin baik.
- g. Pengaruh Serikat Buruh

Program kompensasi yang berjalan dengan baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentrasi pada pekerjaannya.

h. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan Undang-Undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan

3. Asas Pemberian Tunjangan Kinerja

Menurut Widodo (2015) asas kompensasi harus berdasarkan asas adil dan asas layak serta memperhatikan Undang-Undang Perburuhan yang berlaku, sebagai berikut:

a. Asas Adil

Besarnya kompensasi harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, dan jabatan. Kompensasi tanpa menyesuaikan aspek –aspek diatas akan menggagalkan maksud dari kompensasi itu sendiri.

b. Asas Layak dan Wajar

Suatu kompensasi harus disesuaikan dengan kelayakannya. Meskipun tolak ukur layak sangat relative, perusahaan dapat mengacu pada batas kewajaran yang sesuai dengan ketentuan yang diterapkan oleh pemerintah dan aturan lain secara konsisten.

4. Jenis Tunjangan Kinerja

Menurut Triton (2012:125), kompensasi berupa tunjangan yang diberikan kepada karyawan berdasarkan sifat penerimaannya dapat dibedakan dalam dua jenis, yaitu:

a. Kompensasi yang bersifat financial

Kompensasi yang bersifat financial adalah kompensasi yang diterima oleh karyawan dalam bentuk uang atau bernilai uang misalnya adalah gaji atau upah, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain yang dibayarkan oleh organisasi atau perusahaan.

b. Kompensasi yang bersifat non- financial

Kompensasi ini diberikan dengan maksud mempertahankan karyawan dalam jangka panjang, misalnya penyelenggaraan program-program pelayanan bagi karyawan yang berupaya untuk menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan

seperti program wisata, penyediaan fasilitas kantin, penyediaan tempat ibadah, lapangan olahraga di tempat kerja dan lain-lain.

5. Sistem Pemberian Tunjangan Kinerja Pada Kementerian Perhubungan

Sistem pemberian tunjangan kinerja pada Kementerian Perhubungan mengacu pada Peraturan Menteri No 41 Tahun 2017 yang menyatakan “Tunjangan Kinerja adalah tunjangan yang diberikan kepada Pegawai yang merupakan fungsi dari keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi dan didasarkan pada capaian kinerja Pegawai tersebut yang sejalan dengan capaian kinerja organisasi dimana Pegawai tersebut bekerja”. Sistem pemberian tunjangan kinerja pada Kementerian Perhubungan diberikan dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Pembayaran Tunjangan Kinerja diajukan untuk setiap bulan.
- b. Pembayaran Tunjangan Kinerja dilakukan dengan mekanisme melalui rekening pegawai yang bersangkutan.
- c. Penghitungan Tunjangan Kinerja dilaksanakan dengan sistem penambahan yang didasarkan atas penghitungan capaian kinerja pegawai dengan unsur sebagai berikut:
 - 1) Unsur Disiplin Kerja; dan
 - 2) Unsur Prestasi Kerja.
- d. Unsur Disiplin Kerja sebesar-besarnya berkontribusi terhadap 40% (empat puluh persen) Tunjangan Kinerja. Unsur Prestasi Kerja sebesar-besarnya berkontribusi terhadap 60% (enam puluh persen) Tunjangan Kinerja.

- e. Jumlah kumulatif dari unsur Disiplin Kerja dan Prestasi Kerja sebesar-besarnya 100% (seratus persen).

C. Beban Kerja

1. Pengertian Beban Kerja

Beban kerja adalah istilah yang mulai dikenal sejak tahun 1970-an. Banyak ahli yang telah mengemukakan definisi beban kerja sehingga terdapat beberapa definisi yang berbeda mengenai beban kerja. Ia merupakan suatu konsep yang multi-definisi, sehingga sulit diperoleh satu kesimpulan saja mengenai definisi yang tepat (Cain, dalam Nurdin, 2011).

Sedangkan menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 12 tahun 2008, beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/ unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Artinya beban kerja adalah suatu proses analisa terhadap waktu yang digunakan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam menyelesaikan tugas-tugas suatu pekerjaan (jabatan) atau kelompok jabatan (unit kerja) yang dilaksanakan dalam keadaan/kondisi normal.

Menurut Hart dan Staveland (Tarwaka, 2011:106) bahwa beban kerja merupakan suatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan dan persepsi dari pekerja. Beban kerja kadang-kadang didefinisikan secara operasional pada faktor-faktor seperti tuntutan tugas atau upaya-upaya yang dilakukan untuk melakukan pekerjaan. Beban

kerja merupakan suatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan dan persepsi dari pekerja.

Menurut Munandar, dikutip oleh Nofitasari (2015), beban kerja adalah suatu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnya yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu. Beban kerja dapat dibedakan lebih lanjut ke dalam beban kerja berlebihan atau terlalu sedikit kuantitatif, yang timbul sebagai akibat dari tugas-tugas yang terlalu banyak atau sedikit diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu, dan beban kerja berlebihan atau terlalu sedikit kualitatif, yaitu jika orang merasa tidak mampu untuk melakukan suatu tugas, atau tugas tidak menggunakan ketrampilan dan atau potensi dari tenaga kerja. Disamping itu beban kerja berlebihan kuantitatif dan kualitatif dapat menimbulkan kebutuhan untuk bekerja selama jumlah jam yang sangat banyak, yang merupakan sumber tambahan dari stres.

Selain pendapat diatas bahwa dalam pemberian beban kerja seharusnya dilakukan analisis mengenai beban kerja pegawai. Menurut Komaruddin (1996:235) dikutip Adil Kurnia (2010), analisa beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu, atau dengan kata lain analisis beban kerja bertujuan untuk menentukan berapa jumlah personalia dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang tepat dilimpahkan kepada seorang petugas.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Beban kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor. Dalam memperkirakan beban kerja pegawai pada suatu unit tertentu, seorang pemimpin atau manajer harus mengetahui hal-hal berikut ini :

- a. Berapa banyak transaksi yang terjadi per hari, bulan atau tahun.
- b. Kondisi nasabah.
- c. Rata-rata nasabah yang ditangani per frontliner.
- d. Waktu pelayanan yang diharapkan lebih singkat dari kondisi real time.
- e. Jumlah nasabah yang tidak memungkinkan frontliner untuk melakukan cross selling.
- f. Rata-rata jumlah nasabah yang melebihi prediksi.

Menurut Manuaba dalam Tarwaka (2011:130), beban kerja dipengaruhi oleh 2 faktor, yaitu :

- a. Faktor eksternal, yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti;
 - 1) Tugas-tugas yang bersifat fisik, seperti stasiun kerja, tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja, dan tugas-tugas yang bersifat psikologis, seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan, tanggung jawab pekerjaan.
 - 2) Organisasi kerja, seperti lamanya waktu bekerja, waktu istirahat, shift kerja, kerja malam, sistem pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.
 - 3) Lingkungan kerja adalah lingkungan kerja fisik, lingkungan kimiawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis.
- b. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh itu sendiri akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Faktor internal meliputi faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, dan kondisi kesehatan) dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan).

3. Dimensi Beban Kerja

Menurut Munandar dalam Nofitasari (2015) mengklasifikasikan beban kerja kedalam faktor-faktor intrinsik dalam pekerjaan sebagai berikut :

- a. Tuntutan Fisik. Kondisi kerja tertentu dapat menghasilkan prestasi kerja yang optimal disamping dampaknya terhadap kinerja pegawai, kondisi fisik berdampak pula terhadap kesehatan mental seorang tenaga kerja. Kondisi fisik pekerja mempunyai pengaruh terhadap kondisi faal dan psikologi seseorang. Dalam hal ini bahwa kondisi kesehatan pegawai harus tetap dalam keadaan sehat saat melakukan pekerjaan, selain istirahat yang cukup juga dengan dukungan sarana tempat kerja yang nyaman dan memadai.
- b. Tuntutan tugas Kerja shif atau kerja malam sering kali menyebabkan kelelahan bagi para pegawai akibat dari beban kerja yang berlebihan. Beban kerja berlebihan dan beban kerja terlalu sedikit dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Beban kerja dapat dibedakan menjadi:
 - 1) Beban kerja terlalu banyak atau sedikit kuantitatif yang timbul akibat dari tugas
 - 2) Tugas yang terlalu banyak/sedikit diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu
 - 3) Beban kerja berlebihan/terlalu sedikit kualitatif yaitu jika orang merasa tidak mampu untuk melaksanakan suatu tugas atau melaksanakan tugas tidak menggunakan keterampilan dan atau potensi dari tenaga kerja
 - 4) Beban kerja terlalu sedikit dapat menyebabkan kurang adanya rangsangan akan mengarah ke semangat dan motivasi yang rendah untuk kerja, karena pegawai akan merasa bahwa dia tidak maju maju dan merasa tidak berdaya untuk memperlihatkan bakat dan keterampilannya (Sutherland & Cooper) dalam Munandar, dalam Nofitasari, 2015).

Menurut Putra (2012:22) dimensi beban kerja meliputi antara lain:

- a. Target yang harus dicapai pandangan individu mengenai besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya, misalnya untuk menggiling, melinting, mengepak dan mengangkut. Pandangan mengenai hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.
- b. Kondisi pekerjaan mencakup tentang bagaimana pandangan yang dimiliki oleh individu mengenai kondisi pekerjaannya, misalnya mengambil keputusan dengan cepat pada saat pengerjaan barang, serta mengatasi kejadian yang tak terduga seperti melakukan pekerjaan ekstra diluar waktu yang telah ditentukan.

- c. Standar pekerjaan kesan yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya, misalnya perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

Sedangkan menurut Tarwaka (2011:131) pengukuran kerja bisa dilakukan melalui pengukuran kerja mental secara subjektif (*Subjective Methode*) salah satunya menggunakan teknik Beban Kerja Subjektif (*Subjective Workload Assesment technique-SWAT*) dalam metode SWAT performasi kerja manusia terdiri dari tiga dimensi ukuran beban kerja yang dihubungkan dengan performasi, yaitu :

- a. Beban waktu (*time load*)

Menunjukkan jumlah waktu yang tersedia dalam perencanaan, pelaksanaan dan monitoring tugas atau kerja.

- b. Beban usaha mental (*mental effort load*)

Banyaknya usaha mental dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

- c. Beban tekanan Psikologis (*psychological stress load*)

Menunjukkan tingkat resiko pekerjaan, kebingungan, dan frustrasi.

Berdasarkan definisi-definisi di atas terlihat bahwa pengertian beban kerja terkait dengan 4 (empat) aspek yaitu:

- a. Aspek tugas-tugas yang harus dikerjakan.
- b. Aspek seorang atau sekelompok orang yang mengerjakan tugas-tugas tersebut.
- c. Aspek waktu yang digunakan untuk mengerjakan tugas-tugas tersebut.
- d. Aspek keadaan/kondisi normal pada saat tugas-tugas tersebut dikerjakan.

4. Dampak Beban Kerja

Beban kerja yang terlalu berlebihan akan menimbulkan kelelahan baik fisik atau psikis sedangkan pada beban kerja yang terlalu sedikit di mana pekerjaan yang terjadi karena pengulangan gerak akan menimbulkan kebosanan. Kebosanan dalam kerja rutin sehari-hari karena tugas atau pekerjaan yang terlalu sedikit mengakibatkan kurangnya perhatian pada pekerjaan sehingga secara potensial membahayakan pekerja.

Beban kerja yang dapat menimbulkan stres terbagi menjadi dua (Susanto, 2011) :

1. Role overload.

Role overload terjadi ketika tuntutan-tuntutan melebihi kapasitas dari seorang manajer atau karyawan untuk memenuhi tuntutan tersebut secara memadai.

2. Role underload.

Role underload adalah pekerjaan di mana tuntutan-tuntutan yang dihadapi dibawah kapasitas yang dimiliki seorang karyawan.

Pada tataran yang wajar beban tugas yang harus dikerjakan oleh karyawan seharusnya dalam batasan kemampuannya, baik jumlah kerja ataupun tingkat kesulitan yang dihadapi. Namun demikian tidak jarang kondisi tertentu beban kerja ini meningkat dan di luar batasan wajar sehingga dapat mengakibatkan stres kerja. Menurut Schultz (2010) dampak beban kerja ini bedakan menjadi dua macam, yaitu quantitative overload dan qualitative overload.

1. Quantitative overload.

Pada beban kerja yang bersifat quantitative overload adalah keharusan mengerjakan terlalu banyak tugas atau penyediaan waktu yang tidak cukup untuk menyelesaikan tugas. Dengan kata lain, beban kerja berlebihan kuantitatif merupakan beban kerja yang terjadi apabila terlalu banyak pekerjaan yang harus dilakukan pada satuan waktu tertentu (too much to do). Unsur yang menyebabkan beban kerja berlebihan kuantitatif ini adalah desakan waktu. Waktu merupakan salah satu ukuran efisiensi. Pedoman yang banyak didengar adalah “cepat dan selamat”. Atas dasar ini orang sering harus bekerja berkejaran dengan waktu dan hal ini dapat mengakibatkan timbulnya banyak kesalahan atau menyebabkan kondisi kesehatan seseorang berkurang. Bagaimanapun juga beban kerja berlebihan kuantitatif merupakan pembangkit stress pada para pekerja

2. Qualitative overload

Beban kerja yang bersifat qualitative overload adalah beban kerja yang terjadi apabila orang merasa kurang mampu menyelesaikan tugasnya atau standar hasil karyanya terlalu tinggi. Dengan kata lain, beban kerja kualitatif merupakan beban kerja yang terjadi apabila pekerjaan yang dihadapi terlalu sulit (too difficult to do). Beban berlebihan kualitatif, adalah beban kerja karena kemajemukan pekerjaan. Beban berlebihan kualitatif merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang makin beralih titik beratnya pada pekerjaan otak. Pekerjaan makin menjadi majemuk dan kemajemukan pekerjaan

ini bisa meningkat karena peningkatan dari jumlah informasi yang harus digunakan, peningkatan dari canggihnya informasi atau dari ketrampilan yang diperlukan dalam pekerjaan, serta perluasan dan tambahan alternatif dari metode-metode pekerjaan. Kemajemukan pekerjaan memerlukan kemampuan teknikal dan intelektual yang lebih tinggi dari pada yang dimiliki. Pada titik tertentu kemajemukan pekerjaan tidak lagi menyebabkan produktif, tetapi menjadi destruktif. Hal ini menimbulkan kelelahan mental, reaksi emosional dan fisik.

B. Motivasi

Pada identifikasi masalah di awal bab disebutkan terkait motivasi, meskipun tidak menjadi tujuan akhir dari penelitian ini namun penjelasan tentang motivasi diberikan dalam bab ini yang akan digunakan dalam pembahasan.

1. Pengertian Motivasi

Hasibuan (2016) menyatakan bahwa, motivasi adalah pemberian daya penggerak, yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi, menurut Wibowo (2011) adalah dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Elemen-elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan, intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2011) motivasi adalah kesediaan mengeluarkan tingkat

upaya tinggi kearah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual.

Menurut Mangkunegara (2010) motivasi adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Pamela & Oloko (2015) menyebutkan bahwa motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup. Motivasi adalah memberikan bimbingan yang tepat atau arahan, sumber daya dan imbalan agar mereka terinspirasi dan tertarik untuk bekerja dengan cara yang anda inginkan. Chukwuma & Obiefuna (2014) Motivasi adalah proses membangkitkan perilaku, mempertahankan kemajuan perilaku, dan menyalurkan perilaku tindakan yang spesifik. Dengan demikian, motif (kebutuhan, keinginan) mendorong karyawan untuk bertindak.

Motivasi adalah salah satu faktor paling penting yang mempengaruhi perilaku manusia dan kinerja. Tingkat motivasi seorang individu atau tim diberikan dalam tugas atau pekerjaan yang dapat mempengaruhi semua aspek kinerja organisasi. (Wan & Tan, 2013)

2. Prinsip-Prinsip dalam Motivasi

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan, yaitu (Mangkunegara, 2010:61):

- a. Prinsip partisipasi
- b. Prinsip komunikasi
- c. Prinsip mengakui andil bawahan

- d. Prinsip pendelegasian wewenang
- e. Prinsip memberi perhatian.

3. Faktor-faktor Yang Membangun Motivasi

Berikut beberapa cara yang perlu dilakukan untuk dapat membangun motivasi (Wibowo, 2011)

- a. Menilai sikap, adalah penting bagi manajer untuk memahami sikap mereka terhadap bawahannya.
- b. Menjadi manajer yang baik, seorang manajer yang baik mempunyai karakteristik (a) mempunyai komitmen untuk bekerja; (b) melakukan kolaborasi dengan bawahan; (c) mempercayai orang; (d) loyal pada teman sekerja; dan (e) menghindari “politik kantor”.
- c. Memperbaiki komunikasi, komunikasi antara manajer dengan bawahan dilakukan dengan menyediakan informasi secara akurat dan detail secepat mungkin.
- d. Menciptakan budaya tidak menyalahkan, setiap orang mempunyai tanggung jawab harus dapat menerima kegagalan, tetapi untuk memotivasi secara efektif diperlukan “budaya tidak menyalahkan”.
- e. Memenangkan kerja sama, komponen dasar dari lingkungan motivasional adalah kerja sama, yang harus diberikan manajer kepada bawahan dan sebaliknya diharapkan dari mereka.
- f. Mendorong inisiatif, tanda pasti untuk motivasi tinggi adalah banyaknya inisiatif. Kemampuan mengambil inisiatif tergantung pada pemberdayaan dan lingkungan yang mengenal kontribusi.

3. Indikator Motivasi

Hezberg, *et. al.* (Wirawan, 2013) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi kerja:

a. Faktor Motivasi :

Faktor yang ada dalam pekerjaan, faktor inilah yang dapat menimbulkan kepuasan kerja dan kemauan untuk bekerja lebih keras.

Faktor ini akan mendorong lebih banyak upaya.

b. Faktor penyehat:

Faktor ini disebut penyehat karena berfungsi mencegah terjadinya ketidakpuasan kerja, faktor penyehat adalah faktor yang jumlahnya mencukupi faktor motivator. Jika jumlah faktor pemelihara tidak mencukupi akan menimbulkan ketidakpuasan kerja. Jadi faktor pemelihara tidak menciptakan kepuasan kerja akan tetapi dapat mencegah terjadinya ketidakpuasan kerja.

Herzberg, *et. al.* (Wirawan, 2013) juga mengemukakan faktor lain mengenai Motivasi yaitu:

- a. Supervise
- b. Hubungan interpersonal
- c. Kondisi kerja fisik
- d. Gaji
- e. Kebijakan dan praktik perusahaan
- f. Benefit dan sekuritas pekerjaan

E. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat dibutuhkan dalam sebuah karya tulis sebagai pengembangan atas penelitian yang telah dilakukan. Dalam hal ini penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Jusdin Pulu Hulawa (2017)	Regional Performance Allowance; Its Effect to Employee Performance and the Success of Local Government in Gorontalo Province, Indonesia	Kualitatif	kinerja rata-rata karyawan meningkat secara signifikan menjadi 84,1% (kategori sangat baik) sejak diluncurkannya tunjangan jenis ini pada tahun 2004 hingga 2009 di Provinsi Gorontalo. Keberhasilan tersebut dapat dilihat dari pencapaian programnya yaitu pembangunan ekonomi diwakili oleh pertanian dan perikanan, sedangkan program sosial budaya diwakili oleh pendidikan dan kesehatan.
2	Arie Fajriana, Dovy Septiari (2016)	Workload on Employee Performance with Burnout	Kualitatif	Studi ini menemukan bahwa burn out memediasi sebagian besar pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan.
3	Eko Ady Prabowo, Muhlis Hafel, Agus Joko Purwanto, Anfas Anfas (2019)	The Implementation of Providing Performance Allowance Policy in the Secretariat of the General Election Commission Kota Ternate, Indonesia	Kualitatif	Penelitian ini dilaksanakan di Sekretariat Komisi Pemilihan Umum (GEC) Kota Ternate. Penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan tunjangan kinerja sudah berjalan tetapi masih ada penyimpangan dalam pengelolaannya.
4	Ludi Wishnu Wardana, Yuli Agustina (2018)	Tunjangan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintahan Mojokerto	Kualitatif	Penelitian ini menunjukkan bahwa tunjangan kinerja yang diberikan kepada pegawai yang mempunyai tugas/ pekerjaan/ jabatan tertentu di lingkungan Kota Mojokerto. Penelitian ini memuat besaran tunjangan, besaran pengurangannya dan monitoring serta evaluasinya.
5	Mahendra (2016)	The Effectiveness Of Granting To Regional Performance Allowance	Kualitatif	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas pemberian tunjangan kinerja daerah pada Biro Perlengkapan dan Aset Daerah Provinsi Lampung. Penelitian ini menunjukkan pemberian tunjangan kinerja kurang efektif.

Jika penelitian terdahulu pada tabel 2.1 dibandingkan dengan penelitian ini, terutama penelitian di Lingkungan Instansi Pemerintah, maka dapat dilihat adanya perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini, dimana pada penelitian terdahulu menyatakan bahwa pemberian tunjangan kinerja secara umum meningkatkan kinerja pegawai, sementara dalam penelitian ini pemberian tunjangan kinerja dirasa kurang meningkatkan kinerja pegawai terutama pada unsur disiplin kerja pegawai. Hal ini tergambar pada hasil prasurvei terhadap pegawai Balai Teknik Penerbangan, bahwa mengenai motivasi yang mereka rasakan terdapat beberapa kebijakan instansi yang membuat mereka kurang nyaman dalam bekerja terutama dengan adanya peraturan yang mengharuskan mereka melakukan absen finger print tepat waktu sementara sistem kerja yang mereka lakukan sesuai target tanpa memandang waktu. Jika hal ini tidak dilakukan, maka akan mengurangi nilai kinerja mereka yang akhirnya akan mengurangi tunjangan kinerja mereka.

Dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jusdin Puluhulawa dengan judul *Regional Performance Allowance; Its Effect to Employee Performance and the Success of Local Government in Gorontalo Province, Indonesia*, menyimpulkan pemberian tunjangan kinerja meningkatkan kinerja karyawan, sementara penelitian yang dilakukan oleh Eko Ady Prabowo, Muhlis Hafel, Agus Joko Purwanto, Anfas Anfas dengan judul *The Implementation of Providing Performance Allowance Policy in the Secretariat of the General Election Commission Kota Ternate, Indonesia*, menyimpulkan bahwa bahwa pelaksanaan tunjangan kinerja sudah berjalan

tetapi masih ada penyimpangan dalam pengelolaannya. Penelitian yang dilakukan oleh Ludi Wishnu Wardana, Yuli Agustina dengan judul Tunjangan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintahan Mojokerto, memuat tentang memuat besaran tunjangan, besaran pengurangannya dan monitoring serta evaluasinya. Penelitian yang dilakukan oleh Mahendra dengan judul *The Effectiveness Of Granting To Regional Performance Allowance*, menyimpulkan bahwa pemberian tunjangan kinerja kurang efektif.

Penelitian terdahulu tersebut diatas akan dijadikan referensi dalam penelitian ini, sehingga peneliti benar-benar dapat mengetahui implementasi pemberian tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan, apakah pemberian tunjangan kinerja mempengaruhi kinerja pegawai, apakah pemberian tunjangan kinerja sudah efektif dan tidak terjadi penyimpangan dalam pelaksanaannya serta apakah pemberian tunjangan kinerja perlu dilakukan monitoring dan evaluasi atau tidak.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Pengambilan sampel atau sumber data pada penelitian ini dilakukan secara *puposive* dan untuk ukuran sampel tersebut ditentukan secara *snowball*, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisa data bersifat kualitatif dan hasil penelitian menekankan makna generalisasi.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Unit Pelaksana Teknis (UPT) Kementerian Perhubungan yaitu Balai Teknik Penerbangan yang beralamat di Jalan Halim Perdana Kusuma Kelurahan Jurumudi Kecamatan Benda Kota Tangerang kode pos 15124. Waktu penelitian dilakukan pada bulan Nopember 2018 sampai dengan bulan Desember 2019, dengan pengambilan data dari bulan Oktober 2018 – Nopember 2019.

C. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan

Dalam Penelitian ini peneliti mengambil informan pada masing-masing seksi yang dinilai dapat mewakili seluruh pegawai Unit Pelaksana Teknis (UPT) Balai Teknik Penerbangan. Pengambilan sampel atau sumber data (informan) pada penelitian ini dilakukan secara *puposive* dan untuk ukuran sampel tersebut ditentukan secara *snowball*.

Tabel 3.1 Karakteristik Informan

No	Jabatan	Jumlah
1	Penentu Kebijakan	1
2	Pegawai Berprestasi	2
3	Pegawai yang tidak berprestasi	2
4	Teknisi	3
5	Pengadministrasian Umum	3
Jumlah		11

Sumber: Kemenhub, 2018

Dalam penelitian ini informan dengan kriteria pengambil kebijakan ada 1 orang karena di Balai Teknik Penerbangan pengambil kebijakan hanya ada 1 orang yaitu Kepala Balai Teknik Penerbangan selaku pimpinan tertinggi yang memiliki kewenangan untuk mengambil kebijakan. Sedangkan untuk informan dengan kriteria Pegawai berprestasi dalam penelitian ini diambil 2 orang. Berdasarkan data pada Sub Bagian Tata Usaha yang memiliki tanggung jawab terkait Sumber Daya Manusia, di Balai Teknik Penerbangan ada 15 orang yang memiliki kriteria sebagai Pegawai Berprestasi yaitu pegawai yang memiliki Nilai SKP Sangat Baik, sehingga 2 orang informen dirasa cukup mewakili kriteria Pegawai Berprestasi. Berdasarkan data dari Sub Bagian Tata Usaha ada 5 orang pegawai yang memiliki kriteria sebagai Pegawai Tidak Berprestasi yaitu pegawai yang memiliki Nilai SKP kurang, sehingga 2 orang informan dalam penelitian ini dirasa cukup untuk mewakili pegawai yang memiliki kriteria Tidak Berprestasi.

Untuk informan dengan kriteria teknisi diambil dari pegawai Balai Teknik Penerbangan yang menduduki jabatan fungsional tertentu sebagai teknisi penerbangan, baik teknisi pelaksana, teknisi pelaksana lanjutan maupun teknisi penyelia. Sedangkan informan dengan kriteria

Pengadministrasian Umum diambil dari pegawai Balai Teknik Penerbangan yang menduduki jabatan Fungsional Umum sebagai Pengadministrasian Umum. Jumlah informan 3 orang dari kriteria teknisi dan 3 orang dari kriteria Pengadministrasian Umum dirasa cukup mewakili masing-masing kriteria.

D. Analisis Instrumen

Instrumen penelitian diperlukan untuk mendukung penelitian agar penelitian yang dilakukan jelas pelaksanaannya. Dalam penelitian ini instrument penelitian yang digunakan adalah data primer yang berupa hasil wawancara dan data sekunder.

1. Analisis instrument penelitian menggunakan metode wawancara mendalam (*in-depth interview*). Wawancara mendalam (*in-depth interview*) adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antar pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara, dimana pewawancara terlibat dalam kehidupan sosial informan (Rahmat, 2009).
2. Dalam penelitian ini data sekunder yang diperlukan berupa daftar hadir pegawai dalam satu bulan terakhir, data kinerja pegawai tahun berjalan dan tahun lalu, buku, kebijakan pemerintah yang berupa Undang-Undang, Peraturan Menteri dan data lainnya yang mendukung penelitian

E. Instrumen Penelitian

Proses pengumpulan data yang akan dilakukan dalam penelitian ini meliputi tahap-tahap sebagai berikut:

1. Proses memasuki lokasi penelitian

Sebelum memasuki lokasi penelitian untuk memperoleh data, pada tahap intern lebih dahulu peneliti meminta izin kepada Kepala Unit Pelaksana Teknis (UPT) Kementerian Perhubungan yaitu Balai Teknik Penerbangan untuk melakukan penelitian dengan membawa surat izin formal penelitian dari Universitas Terbuka Jakarta. Setelah itu, peneliti mengutarakan maksud dan tujuan penelitian untuk meniptakan kepercayaan kepada masing-masing pihak, kemudian menentukan waktu melakukan wawancara.

2. Ketika berada dilokasi penelitian (*getting along*)

Dalam hal ini peneliti berusaha melakukan hubungan secara pribadi dan akrab dengan subjek penelitian, mencari informasi dan berbagai sumber data yang lengkap serta berusaha menangkap makna dari berbagai informasi yang diterima serta fenomena yang diamati. Oleh karena itu, peneliti berusaha sebijak mungkin sehingga tidak menyinggung informan secara formal maupun informal.

3. Pengumpulan data (*logging data*)

Pada tahap ini, peneliti melakukan proses pengumpulan data yang telah ditetapkan berdasarkan fokus penelitian. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Observasi, tujuan dari observasi ini adalah untuk mengamati objek penelitian, sehingga dapat memahami kondisi yang sebenarnya. Pengamatan bersifat non-partisipatif, yaitu peneliti berada diluar sistem yang diamati.
- b. Wawancara mendalam (*indeep interview*) yang dilakukan kepada informan dengan cara melakukan tanya jawab atau percakapan langsung dengan seluruh sumber data yang ada berdasarkan daftar pertanyaan yang diajukan oleh peneliti sebagai panduan sumber data.
- c. Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlaku dan berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang (Sugiyono, 2017). Dokumen berguna karena dapat memberikan latar belakang yang lebih luas mengenai pokok penelitian yang dapat dijadikan bahan triangulasi untuk mengecek data dan merupakan bahan utama dalam penelitian.

F. Prosedur Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan data primer. Menurut Sugiyono (2017) "Sumber data primer adalah sumber data yang langsung diberikan kepada pengumpul data". Teknik yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan wawancara.

Sebelum dilakukan penggalan dan pengumpulan data terlebih dahulu disampaikan kepada responden, bahwa penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif, dengan harapan responden akan memberikan data secara lengkap dan rinci.

G. Pedoman Wawancara

Panduan wawancara untuk penelitian ini diturunkan berdasarkan tinjauan pustaka yang ada di bab 2. Dalam rangka menyelesaikan penelitian ini, maka pedoman wawancara ini adalah sebagai berikut :

1. Pendahuluan

Wawancara sangat berguna untuk mendapatkan cerita di balik pengalaman peserta. Pewawancara dapat mengejar informasi mendalam tentang suatu topik. Wawancara dapat bermanfaat sebagai tindak lanjut terhadap responden tertentu terhadap kuesioner, misalnya., Untuk menyelidiki lebih lanjut tanggapan narasumber. Biasanya pertanyaan terbuka diajukan selama wawancara. Sebelum peneliti mulai merancang pertanyaan dan proses wawancara, peneliti perlu memberikan penjelasan tentang masalah atau kebutuhan apa yang harus diatasi dengan menggunakan informasi yang akan dikumpulkan oleh pewawancara.

2. Persiapan untuk Wawancara

Pada saat ini peneliti memilih situasi dengan sedikit gangguan dengan kata lain memastikan narasumber merasa nyaman. Memberikan penjelasan siapa yang akan mendapatkan akses ke jawaban dan bagaimana jawaban narasumber akan dianalisis. Jika komentar narasumber digunakan sebagai kutipan, maka peneliti perlu mendapatkan izin tertulis dari narasumber untuk melakukannya, kemudian peneliti perlu menjelaskan format wawancara. Setelah menjelaskan jenis wawancara yang dilakukan dan sifatnya, serta tata caranya, peneliti perlu menunjukkan berapa lama wawancara akan berlangsung.

3. Jenis Wawancara

a. Wawancara informal dan percakapan

Tidak ada pertanyaan yang telah ditentukan, untuk tetap seterbuka dan sesuaikan mungkin dengan sifat dan prioritas orang yang diwawancarai; selama wawancara, pewawancara "mengikuti arus".

b. Pendekatan panduan wawancara umum

Pendekatan panduan ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa bidang informasi umum yang sama dikumpulkan dari setiap orang yang diwawancarai; ini memberikan lebih banyak fokus daripada pendekatan percakapan, tetapi masih memungkinkan tingkat kebebasan dan kemampuan beradaptasi dalam mendapatkan informasi dari yang diwawancarai.

c. Wawancara standar dan terbuka

Pertanyaan terbuka yang sama ditanyakan kepada semua orang yang diwawancarai (pertanyaan terbuka adalah di mana responden bebas memilih bagaimana menjawab pertanyaan, yaitu, mereka tidak memilih "ya" atau "tidak" atau berikan peringkat numerik, dll.); pendekatan ini memfasilitasi wawancara yang lebih cepat yang dapat lebih mudah dianalisis dan dibandingkan.

d. Wawancara tertutup dan respons tetap

Semua yang diwawancarai diberi pertanyaan yang sama dan diminta untuk memilih jawaban dari sekumpulan alternatif yang sama. Format ini bermanfaat bagi mereka yang tidak berlatih dalam wawancara.

4. Jenis Topik dalam Pertanyaan

- a. Perilaku - tentang apa yang telah atau sedang dilakukan seseorang
- b. Opini / nilai - tentang apa yang dipikirkan seseorang tentang suatu topik
- c. Perasaan - perhatikan bahwa responden terkadang merespons dengan "Saya pikir ..." jadi berhati-hatilah untuk mencatat bahwa Anda mencari perasaan
- d. Pengetahuan - untuk mendapatkan fakta tentang suatu topik
- e. Sensory - tentang apa yang orang lihat, sentuh, dengar, cicipi atau cium
- f. Latar belakang / demografi - pertanyaan latar belakang standar, seperti usia, pendidikan, dan lain-lain.

5. Urutan Pertanyaan

Peneliti perlu melibatkan responden dalam wawancara sesegera mungkin. Sebelum bertanya tentang hal-hal yang kontroversial (seperti perasaan dan kesimpulan), peneliti perlu menanyakan dulu tentang beberapa fakta. Dengan pendekatan ini, responden dapat lebih mudah terlibat dalam wawancara sebelum melakukan hal-hal yang lebih pribadi.

Peneliti perlu menyelingi pertanyaan berbasis fakta sepanjang wawancara untuk menghindari daftar panjang pertanyaan berdasarkan fakta, yang cenderung membuat responden tidak terlibat. Kemudian peneliti mengajukan pertanyaan tentang masa kini sebelum pertanyaan tentang masa lalu atau masa depan. Biasanya lebih mudah bagi narasumber untuk berbicara tentang masa kini dan kemudian bekerja ke masa lalu atau masa depan. Pertanyaan terakhir mungkin untuk memungkinkan responden

memberikan informasi lain yang narasumber inginkan untuk ditambahkan dan bagaimana narasumber menanggapi pernyataan yang diberikan.

6. Penelitian Pertanyaan

Kata-kata harus terbuka. Responden harus dapat memilih istilah sendiri ketika menjawab pertanyaan. Pertanyaan harus se netral mungkin, dan peneliti harus menghindari kata-kata yang dapat mempengaruhi jawaban, misalnya kata-kata yang menggugah dan menghakimi. Pertanyaan harus diajukan satu per satu. Pertanyaan harus dijabarkan dengan jelas, dalam hal ini termasuk mengetahui istilah-istilah khusus untuk program atau budaya responden.

Peneliti perlu hati-hati mengajukan pertanyaan "mengapa". Jenis pertanyaan ini menyimpulkan hubungan sebab-akibat yang mungkin tidak benar-benar ada. Pertanyaan-pertanyaan ini juga dapat menyebabkan responden merasa defensif, misalnya, bahwa mereka harus membenarkan tanggapan mereka, yang dapat menghambat tanggapan mereka terhadap pertanyaan ini dan pertanyaan selanjutnya.

7. Melakukan Wawancara

Peneliti perlu mengajukan satu pertanyaan sekaligus. Peneliti harus berusaha untuk senetral mungkin. Artinya, tidak menunjukkan reaksi emosional yang kuat terhadap respons narasumber. Peneliti hendaknya bertindak seolah-olah sudah mendengar semuanya sebelumnya. Peneliti juga perlu memberikan dorongan respons dengan anggukan kepala sesekali, "eh huh", dan lain lain.

8. Segera Setelah Wawancara

Peneliti perlu memastikan apakah tape recorder, jika digunakan, berfungsi sepanjang wawancara. Membuat catatan apa pun pada catatan tertulis, misalnya, untuk mengklarifikasi apa pun, memastikan halaman diberi nomor, mengisi semua catatan yang tidak masuk akal, dll. Menuliskan pengamatan apa pun yang dilakukan selama wawancara. Misalnya, di mana wawancara itu terjadi dan kapan, apakah responden sangat gugup setiap saat? Apakah ada kejutan selama wawancara? Apakah tape recorder rusak?

H. Teknik Analisis Data

Pengolahan dan analisis data menggunakan analisis deskriptif yang dilakukan untuk mengidentifikasi peran tunjangan kinerja dalam pengoptimalan kinerja pegawai. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang didasarkan data deskriptif dari status, keadaan, sikap, hubungan atau sistem pemikiran suatu masalah yang menjadi objek penelitian. Setelah mendapatkan data-data yang diperoleh dalam penelitian ini, maka langkah selanjutnya adalah mengolah data yang terkumpul dengan menganalisis data, mendeskripsikan data, serta mengambil kesimpulan.

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban dari informan. Apabila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu sehingga datanya sudah tidak jenuh.

Aktivitas dalam menganalisis data kualitatif yaitu antara lain:

1. Reduksi Data (*Reduction Data*)

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemisahan, perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Laporan atau data yang diperoleh di lapangan akan dituangkan dalam bentuk uraian yang lengkap dan terperinci. Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya akan cukup banyak, sehingga perlu dicatat secara teliti dan rinci. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, serta dicari tema dan polanya.

Dengan demikian, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya. Data yang diperoleh dari lokasi penelitian dituangkan dalam uraian laporan lengkap dan terperinci. Laporan lapangan direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal pokok, difokuskan pada hal-hal penting kemudian dicari tema atau polanya.

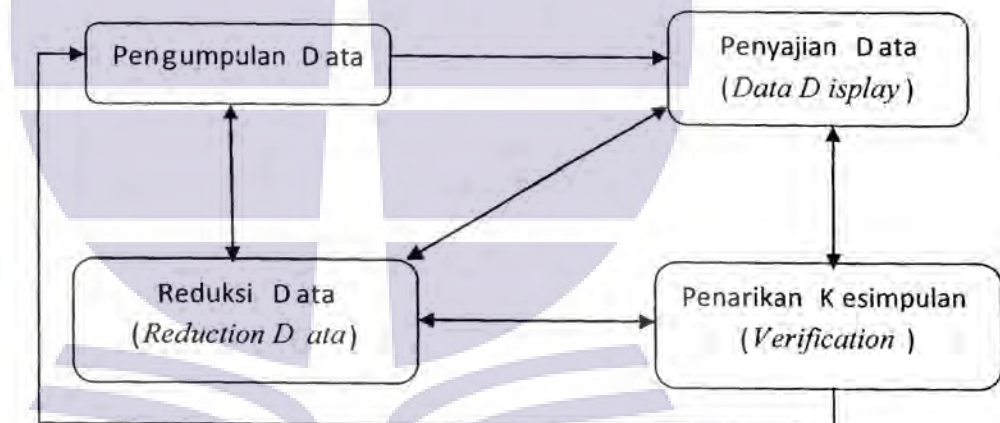
2. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data dilakukan dengan tujuan untuk mempermudah peneliti dalam melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian tertentu dari penelitian. Penyajian data dilakukan dengan cara mendeskripsikan hasil wawancara yang dituangkan dalam bentuk uraian dengan teks naratif, dan didukung oleh dokumen-dokumen, serta foto-foto maupun gambar sejenisnya untuk diadakannya suatu kesimpulan.

3. Penarikan Kesimpulan (*Concluting Drawing*)

Penarikan Kesimpulan yaitu melakukan verifikasi secara terus menerus sepanjang proses penelitian berlangsung, yaitu selama proses pengumpulan data. Peneliti berusaha untuk menganalisis dan mencari pola, tema, hubungan persamaan, hal-hal yang sering timbul, hipotesis dan sebagainya yang dituangkan dalam kesimpulan yang tentatif. Dalam penelitian ini, penarikan kesimpulan dilakukan dengan pengambilan intisari dari rangkaian kategori hasil penelitian berdasarkan observasi dan wawancara. Berikut adalah gambar dari analisis data dan model interaktif:

Gambar 3.1 Analisis Model Interaktif



Sumber: Sugiyono (2007)

Gambar mengenai komponen analisis data model Miles dan Huberman diatas menjelaskan bahwa, dalam melakukan analisis data kualitatif dapat dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data. proses yang bersamaan tersebut meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian dilakukan di Balai Teknik Penerbangan dengan metode pengumpulan data berupa wawancara dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara mendalam (*indeep interview*) terhadap informan dengan cara melakukan tanya jawab atau percakapan langsung dengan seluruh sumber data yang ada berdasarkan daftar pertanyaan yang diajukan oleh peneliti sebagai panduan sumber data. Sedangkan dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlaku dan berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.

Informan dalam penelitian ini sebanyak 11 orang yang merupakan pegawai Balai Teknik Penerbangan dengan profil sebagai berikut :

Tabel 4.1 Profil Informan

No	Peran	Deskripsi Informan				Keterangan
		Unit	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan	
1.	Pengambil Kebijakan	Balai Teknik Penerbangan	Laki-laki	56 tahun	S1 Teknik dibidang Listrik Bandara, latar belakang teknisi mekanikal dan listrik penerbangan tamatan STPI CURUG	Memiliki masa dinas selama 25 tahun

2	Berprestasi	Subbag TU	Laki-laki	49 tahun	S2 Teknik latar belakang tamatan umum	Memiliki masa dinas selama 20 tahun
		Seksi Elektronika Penerbangan	Laki-laki	49 tahun	S2 manajemen, latar belakang teknisi elektronika penerbangan tamatan STPI CURUG	Memiliki masa dinas selama 25 tahun
3	Tidak berprestasi	Seksi Elektronika Penerbangan	Laki-laki	48 tahun	DIII, latar belakang teknisi elektronika penerbangan tamatan STPI CURUG	Memiliki masa dinas selama 25 tahun
		Subbag TU	Perempuan	26 tahun	SMA umum	Memiliki masa dinas selama 8 tahun
4	Teknisi	Seksi Listrik Penerbangan	Laki-laki	44 tahun	S1 Mekanikal dan listrik penerbangan, latar belakang tamatan STPI CURUG	Memiliki masa dinas selama 22 tahun
		Seksi Listrik Penerbangan	Laki-laki	30 tahun	S1 Mekanikal dan listrik penerbangan, latar belakang tamatan STPI CURUG	Memiliki masa dinas selama 8 tahun
		Seksi Teknik Sipil dan	Laki-laki	32 tahun	DIII mekanikal dan listrik	Memiliki masa dinas selama 8

		Lingkungan Bandara			penerbangan, latar belakang tamatan STPI CURUG	tahun
5	Pengadministrasian Umum	Subbag TU	Laki-laki	37 tahun	DIII Komputer, latar belakang pendidikan umum	Memiliki masa dinas selama 11 tahun
		Subbag TU	Perempuan	41 tahun	SMA Umum	Memiliki masa dinas selama 8 tahun
		Subbag TU	Perempuan	52 tahun	SMA Umum	Memiliki masa dinas selama 8 tahun

Dari hasil pengumpulan data, diperoleh hasil penelitian sebagaimana diuraikan pada Sub Bab berikut ini.

A. Deskripsi Balai Teknik Penerbangan

Balai Teknik Penerbangan dibentuk pada tanggal 1 Juni 2012 dan disahkan dengan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor : PM 33 Tahun 2012 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Teknik Penerbangan. Balai ini merupakan penyempurnaan dari Balai Elektronika, sehingga Keputusan Menteri Perhubungan Nomor : SK 39/OT 002/Phb-83 tanggal 1 November 1983 Tentang Organisasi dan Tata kerja Balai Elektronika Direktorat Jenderal Perhubungan Udara dinyatakan tidak berlaku.

1. Tugas pokok

Balai Teknik Penerbangan memiliki tugas pokok melaksanakan pengujian, perawatan, perbaikan dan pelayanan di bidang elektronika penerbangan, peralatan mekanikal dan listrik penerbangan serta teknik sipil di lingkungan bandar udara.

2. Visi dan Misi

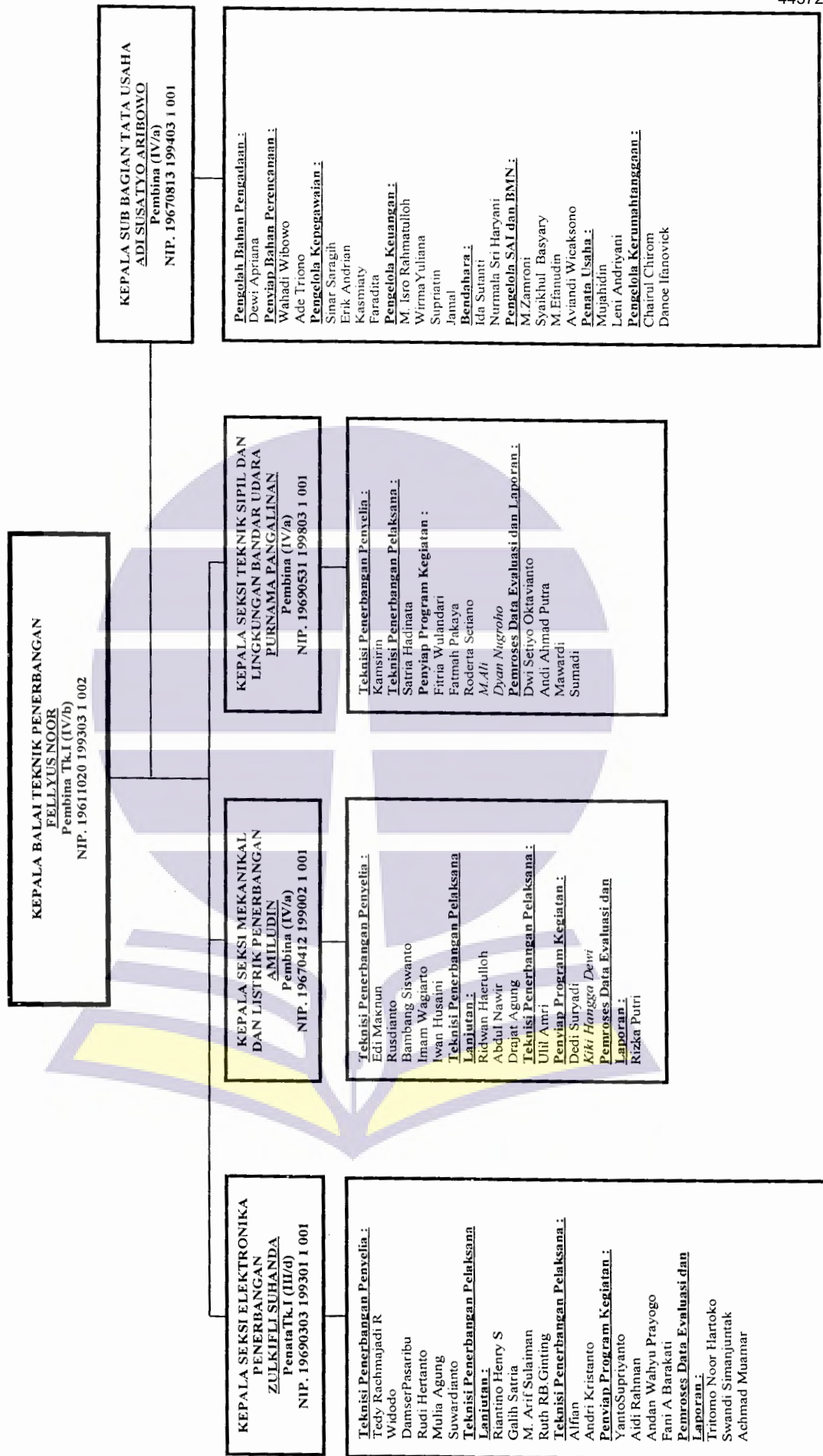
Balai Teknik Penerbangan mempunyai Visi “Menjadi pusat pengujian kelayakan, perawatan, perbaikan, kajian teknologi terapan yang berskala Nasional dengan Standart Internasional di bidang teknik elektronika penerbangan, serta teknik sipil di Lingkungan Bandar Udara dan mampu menunjang kelayakan operasional fasilitas peralatan keamanan dan keselamatan penerbangan.”

Adapun Misi Balai Teknik Penerbangan ada 7 yaitu :

- 1) Membangun kualitas sumber daya manusia teknisi dengan standart kompetensi tinggi;
- 2) Membangun kualitas fasilitas Mock-Up peralatan dengan standart teknologi labotarium penerbangan;
- 3) Menyiapkan standart-standart kerja yang baku;
- 4) Membangun jaringan dan kerjasama sinergis;
- 5) Meningkatkan kinerja organisasi;
- 6) Meningkatkan kinerja administratif;
- 7) Meningkatkan sarana dan prasarana kantor.

3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi Balai Teknik Penerbangan adalah sebagai berikut:



4. Pegawai Balai Teknik Penerbangan

Kualitas kinerja sebuah instansi yang dilaksanakan sangat dipengaruhi oleh jumlah dan kualitas sumber daya manusia yang tersedia. Pada tahun 2019, Balai Teknik Penerbangan memiliki 68 pegawai yang bekerja pada sejumlah Sub bagian dan Seksi yang terdapat di Balai Teknik Penerbangan. Adapun Rincian Pegawai yang bekerja pada Balai Teknik Penerbangan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2 Kriteria Pegawai Balai Teknik Penerbangan Berdasarkan Jabatan

No	Jabatan	Jumlah
1.	Kepala Balai Teknik Penerbangan	1
2.	Kepala Sub Bagian	1
3.	Kepala Seksi	3
4.	Staff Tata Usaha dan Kepegawaian	7
5.	Staff Keuangan	13
6.	Staff Seksi Teknik Sipil dan Lingkungan Bandara	3
7.	Staff Seksi Mekanikal dan Listrik Penerbangan	3
8.	Staff Seksi Elektronika Penerbangan	3
9.	Teknisi Penerbangan	34
Jumlah		68

Berdasarkan data pada tabel 4.2, dapat diketahui bahwa dari 68 pegawai Balai Teknik Penerbangan, terdapat 34 Orang (50%) pegawai menduduki Jabatan Struktural dan Fungsional Umum serta 34 (50%) menduduki Jabatan Fungsional Tertentu (Teknisi Penerbangan). Sesuai dengan kegiatan operasional yang dilakukan Balai Teknik Penerbangan bahwa jumlah pegawai terbesar adalah teknisi. Artinya teknisi berperan penting dalam kegiatan operasional Balai Teknik Penerbangan. Peran Teknisi dan pegawai lainnya dituntut untuk

melakukan pekerjaan dengan maksimal mengingat beban kerja pegawai Balai Teknik tidak menghadapi beban kerja yang sama pada setiap kasus penyelesaian pekerjaan.

Tabel 4.3 Kriteria Pegawai Balai Teknik Penerbangan Berdasarkan Pangkat/ Golongan

No	Pangkat/ Golongan	Jumlah
1.	Pembina Tk. I (IV/b)	1
2.	Pembina (IV/a)	4
3.	Penata Tk. I (III/d)	14
4.	Penata (III/c)	9
5.	Penata Muda Tk. I (III/b)	9
6.	Penata Muda (III/a)	12
7.	Pengatur Tk. I (II/d)	9
8.	Pengatur (II/c)	10

Berdasarkan data pada tabel 4.3, dapat diketahui bahwa dari 68 pegawai pada Balai Teknik Penerbangan, pegawai yang memiliki Pangkat/ golongan Penata Tk. I (III/d) merupakan jumlah pegawai terbanyak yaitu 14 orang, kemudian diurutkan kedua adalah Pangkat/ golongan Penata Muda (III/a).

Tabel 4.4 Kriteria Pegawai Balai Teknik Penerbangan Berdasarkan Pendidikan

No.	Pendidikan	Jumlah
1	S-2	14
2	S-1	26
3	D-3	11
4	D-2	1
5	SMA	16

Berdasarkan data pada Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa kualifikasi pendidikan pegawai terbanyak adalah S1 sebanyak 26

orang kemudian diurutkan kedua adalah SMA yaitu sebanyak 16 orang yang bekerja sebagai staff. Angka 16 orang itu sama dengan 20% dari seluruh pegawai Balai Teknik Penerbangan merupakan angka yang besar, sementara Balai Teknik Penerbangan memerlukan Sumber Daya Manusia yang berkualitas.

B. Sistem Pemberian Beban Kerja Pegawai Balai Teknik Penerbangan (sumber: internal)

Setiap pegawai Balai Teknik Penerbangan memiliki Tugas Pokok dan Fungsi (tupoksi) masing-masing. Dalam melaksanakan tupoksi tersebut, pegawai Balai Teknik Penerbangan mendasari Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor PM 36 Tahun 2017 Tentang Peta Jabatan dan Uraian Jenis Kegiatan Jabatan di Lingkungan Unit Pelaksana Teknis Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Kementerian Perhubungan. Dalam Peraturan Menteri tersebut setiap pegawai memiliki uraian jenis kegiatan jabatan yang merupakan bentuk proses kegiatan yang dilaksanakan untuk mengolah bahan-bahan kerja menjadi hasil kerja sesuai dengan tanggung jawab, kewenangan, serta tugas dan fungsi. Uraian jenis kegiatan jabatan tersebut tertuang dalam lampiran.

Sesuai dengan hasil wawancara terhadap 11 orang informan yang bekerja pada Balai Teknik Penerbangan diperoleh hasil bahwa pegawai Balai Teknik Penerbangan setiap awal tahun diwajibkan membuat Kontrak Kerja berupa Sasaran Kerja Pegawai (SKP) untuk pelaksanaan tugas selama satu tahun. Sasaran Kerja Pegawai berisikan uraian kegiatan dan target untuk

periode satu tahun, target dalam SKP terdiri dari angka kredit (AK), kuantitas out put, kualitas out put, waktu (jam), biaya dan status mapping.

Gambar. 4.1 Contoh Format Sasaran Kerja Teknisi Penerbangan

No	Uraian Kegiatan	Target				
		AK	Kuantitatif	Kualitatif	Waktu (jam)	Biaya (Rp)
1.	Melaksanakan pemeliharaan tingkat I, II, III dan IV peralatan elektronika penerbangan		Laporan	%		
2.	Menyusun analisa kebutuhan suku cadang peralatan elektronika penerbangan kategori B dan analisa kebutuhan alat ukur		Laporan			
3.	Mengevaluasi dan menganalisa kinerja peralatan elektronika penerbangan.					
4.	Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan Pimpinan					

Untuk uraian kegiatan berpedoman pada PM No. 36 tahun 2017 tentang Peta Jabatan dan Uraian Jenis Kegiatan Jabatan di Lingkungan Unit Pelaksana Teknis Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Kementerian Perhubungan. Namun tidak semua jenis uraian kegiatan yang tercantum dalam PM No. 36 tahun 2017, dimasukkan kedalam form SKP, melainkan hanya jenis kegiatan yang sesuai dengan tupoksi pegawai Balai Teknik Penerbangan.

Angka kredit (AK) merupakan syarat untuk kenaikan pangkat bagi Pegawai Balai Teknik Penerbangan yang menduduki jabatan Fungsional Tertentu, seperti jabatan Teknisi Penerbangan. Karena syarat untuk kenaikan pangkat pegawai yang menduduki Jabatan Fungsional tertentu harus mencapai angka kredit minimal yang telah ditentukan, jika angka kreditnya kurang

maka pegawai tersebut tidak bisa diberikan kenaikan pangkat. Bagi pegawai Balai Teknik Penerbangan yang menduduki Jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional Umum tidak perlu mengisi kolom angka kredit (AK).

Setiap uraian tugas memiliki Out put sesuai dengan PM No. 36 tahun 2017. Out put tersebut menjadi pedoman bagi pegawai dalam menyelesaikan tugasnya, baik secara kuantitas maupun secara kualitas. Besaran capaian out put mempengaruhi nilai capaian SKP yang tertuang dalam form Laporan Realisasi SKP. Untuk itu pegawai dalam melaksanakan tugas harus senantiasa memperhatikan uraian kegiatan dan target dalam SKP.

Untuk target waktu pelaksanaan uraian kegiatan dibatasi minimal 800 jam dalam satu tahun dan maksimal 1.200 jam dalam satu tahun. Setiap pegawai diberikan hak untuk menentukan jumlah waktu pelaksanaan uraian kegiatan sesuai dengan tupoksinya, tetapi harus memenuhi batasan minimal dan maksimal waktu pelaksanaan uraian kegiatan. Selanjutnya pegawai melakukan mapping pelaksanaan uraian kegiatan selama 12 bulan. Hasil mapping tersebut menjadi dasar dalam penilaian capaian SKP setiap bulan.

Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang telah dibuat, selanjutnya diajukan kepada atasan langsung untuk memperoleh persetujuan dan otentifikasi. Setelah ditanda tangani oleh atasan langsung, maka SKP tersebut berlaku dan menjadi kontrak kerja antara pegawai dengan atasan langsung. Pegawai wajib melaksanakan semua yang tercantum di dalam SKP. Jika pegawai tidak mampu melaksanakan tugas sesuai dengan SKP, maka penilaian capaian SKP yang bersangkutan tidak akan maksimal.

Penentuan beban kerja yang tertuang dalam Sasaran Kerja Pegawai (SKP) sesuai dengan pendapat Tarwaka yang menyatakan bahwa beban kerja meliputi 4 aspek yaitu aspek dengan 4 (empat) aspek yaitu aspek tugas-tugas yang harus dikerjakan, aspek seorang atau sekelompok orang yang mengerjakan tugas-tugas tersebut, aspek waktu yang digunakan untuk mengerjakan tugas-tugas tersebut dan aspek keadaan/kondisi normal pada saat tugas-tugas tersebut dikerjakan.

Semua yang tertuang dalam Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang telah ditanda tangani oleh atasan langsung dan menjadi kontrak kerja adalah bentuk dari beban kerja pegawai yang harus dilaksanakan selama satu tahun dan menjadi dasar penilaian prestasi kerja pegawai. Prestasi kerja tersebut dapat dilihat dari buku harian (gambar 4.2) yang terakumulasi dalam bentuk realisasi bulanan dan tahunan yang kemudian dijadikan dasar penilaian SKP dan Penilaian Perilaku pegawai serta Penilaian Prestasi Kerja Pegawai di akhir tahun.

Gambar. 4.2 Contoh Format buku harian pegawai

No	Tanggal	Jenis Kegiatan	Uraian Kegiatan	Kuantitas		Waktu (jam)	Biaya (Rp)
				Jumlah	Satuan		
	01-01-2019						
	31-01-2019						

Dalam pelaksanaan SKP, pegawai wajib mengisi form buku harian yang berisikan uraian pelaksanaan kegiatan selama satu hari kerja. Pada akhir bulan, semua uraian pelaksanaan kegiatan harian terakumulasi menjadi

capaian realisasi SKP bulanan. Selanjutnya capaian tersebut diajukan kepada atasan langsung untuk mendapatkan persetujuan dan penilaian atas capaian kerja pegawai. Penilaian atas capaian kerja pegawai menjadi dasar dalam pemberian tunjangan kinerja dan menjadi dasar pembuatan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai di akhir tahun, yang menjadi salah satu syarat untuk kenaikan pangkat pegawai.

Setelah mendapatkan persetujuan dan penilaian capaian kerja, maka pegawai diwajibkan membuat/ mengirimkan laporan bulanan dalam kurun waktu 6 hari kerja. Ketepatan pembuatan/ pengiriman laporan bulanan mejadi dasar penghitungan pemberian tunjangan kinerja pegawai setiap bulan.

Selain tugas yang tercantum dalam kontrak kerja, pegawai diwajibkan untuk melaksanakan tugas tambahan. Tugas tambahan adalah tugas lain atau tugas-tugas yang ada hubungannya dengan tugas jabatan yang bersangkutan dan tidak ada dalam Kontrak Kerja Pegawai. Tugas tambahan ini merupakan salah satu komponen dalam penghitungan tunjangan kinerja pegawai. Dalam PM No. 41 tahun 2017 tentang Tata Cara Penghitungan Dan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kementerian Perhubungan.

C. Sistem Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai Balai Teknik Penerbangan

Balai Teknik Penerbangan merupakan bagian dari Direktorat Jenderal Perhubungan Udara yang pegawainya diangkat melalui proses seleksi sebagai Pegawai Negeri Sipil dibawah naungan Kementerian Perhubungan. Berdasarkan Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia No PM 41 Tahun 2017 pasal 1 angka 1, bahwa Pegawai adalah Pegawai Negeri Sipil,

Prajurit Tentara Nasional Indonesia, Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia, Calon Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Lainnya yang berdasarkan Keputusan Pejabat yang berwenang diangkat dalam suatu jabatan dan bekerja secara penuh pada satuan jabatan dan bekerja secara penuh pada satuan organisasi di lingkungan Kementerian Perhubungan.

Pegawai Balai Teknik Penerbangan merupakan Pegawai Kementerian Perhubungan yang memiliki hak dan tanggung jawab sebagai pelaksana kegiatan pada Kantor Balai Teknik Penerbangan. Kewajiban pegawai adalah bekerja secara maksimal sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya sebagaimana terdapat pada uraian kegiatan yang telah ditetapkan sebagai Kontrak Kerja yang tertuang dalam Sasaran Kerja Pegawai (SKP).

Sasaran Kerja Pegawai (SKP) merupakan beban kerja bagi setiap pegawai Balai Teknik Penerbangan. Beban Kerja Pegawai Balai Teknik Penerbangan dirasa berat oleh pegawai, karena pegawai diwajibkan melaksanakan kerja dengan kuantitas dan kualitas yang tinggi, tetapi waktu yang tersedia terbatas, belum lagi dituntut untuk kerja ekstra ketika terjadi kerusakan fasilitas bandar udara dalam kondisi bencana atau keadaan darurat, pegawai harus bekerja secara maksimal agar sasaran kerja pegawai tercapai.

Sebagai bentuk reward kepada pegawai Balai Teknik Penerbangan, pemerintah telah memberikan kompensasi dalam bentuk tunjangan kinerja. Pertimbangan pemerintah memberikan tunjangan kinerja kepada pegawai Kementerian Perhubungan adalah adanya peningkatan kinerja pegawai dan organisasi dalam pelaksanaan reformasi birokrasi yang dicapai Kementerian Perhubungan. Pemberian tunjangan kinerja kepada pegawai diharapkan

sesuai dengan beban kerja yang berat. Pemberian tunjangan kinerja merupakan salah satu bentuk kompensasi kepada pegawai dalam bentuk finansial atas capaian kinerja pegawai dan organisasi dimana Pegawai tersebut bekerja. Hal ini selaras dengan pendapat Triton yang menyatakan bahwa kompensasi berupa tunjangan yang diberikan kepada karyawan berdasarkan sifat penerimaannya dapat dibedakan dalam dua jenis, yaitu kompensasi yang bersifat financial dan non- financial.

Berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 133 Tahun 2015 yang telah diganti dengan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 119 Tahun 2018 Tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Perhubungan bahwa klasifikasi besarnya tunjangan kinerja dibedakan berdasarkan kelas jabatan pegawai di lingkungan kerja. Adapun rincian besarnya tunjangan kinerja adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5 Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Perhubungan

No	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja Per Kelas Jabatan
1	17	Rp. 33.240.000,00
2	16	Rp. 27.577.500,00
3	15	Rp. 19.280.000,00
4	14	Rp. 17.064.000,00
5	13	Rp. 10.936.000,00
6	12	Rp. 9.896.000,00
7	11	Rp. 8.757.600,00
8	10	Rp. 5.979.200,00
9	9	Rp. 5.079.200,00
10	8	Rp. 4.595.150,00
11	7	Rp. 3.915.950,00
12	6	Rp. 3.510.400,00
13	5	Rp. 3.134.250,00
14	4	Rp. 2.985.000,00
15	3	Rp. 2.898.000,00
16	2	Rp. 2.708.250,00
17	1	Rp. 2.531.250,00

Sebagai wujud pelaksanaan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 133 Tahun 2015 Tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Perhubungan dan Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia No PM 41 Tahun 2017, tentang Tata Cara Penghitungan dan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Perhubungan, maka Kantor Balai Teknik Penerbangan memberikan Tunjangan Kinerja kepada pegawainya.

Hasil wawancara terhadap 11 informan diperoleh hasil bahwa pemberian tunjangan kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan dilakukan dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 4.6 Tunjangan Kinerja Pegawai di Balai Teknik Penerbangan

No	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja Per Kelas Jabatan
1	13	Rp. 10.936.000,00
2	9	Rp. 5.079.200,00
3	8	Rp. 4.595.150,00
4	7	Rp 3.915.950,00
5	6	Rp. 3.510.400,00

Pada tabel 4.6 tergambar pemberian tunjangan kinerja pegawai pada Balai Teknik Penerbangan mulai dari Kelas Jabatan 6 sampai dengan Kelas Jabatan 9 dan kelas jabatan 13, untuk Kelas Jabatan 1 sampai dengan 5, 10 sampai dengan 12 dan Kelas Jabatan 14 sampai dengan Kelas Jabatan 17 tidak ada pada Balai Teknik Penerbangan. Pemberian Tunjangan dengan Kelas Jabatan 13 diberikan kepada Kepala Balai Teknik Penerbangan dengan nominal Rp. 10.936.000,00, sedangkan untuk kelas jabatan 9 adalah Kepala Seksi, Kepala Sub Bagian dan Teknisi Penerbangan Penyelia dengan nominal Rp. 5.079.200,00. Untuk kelas jabatan 6, 7 dan 8 diberikan kepada Staff dan

Teknisi Penerbangan Pelaksana serta Teknisi Penerbangan Pelaksana Lanjutan, masing-masing dengan nominal Rp. 4.595.150,00 untuk kelas jabatan 8, Rp 3.915.950,00 untuk kelas jabatan 7 dan Rp. 3.510.400,00 untuk kelas jabatan 6.

Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai Balai Teknik Penerbangan diberikan berdasarkan disiplin kerja pegawai dan prestasi kerja pegawai.

Disiplin kerja Pegawai berupa :

1. Terlambat masuk kerja dan pulang cepat
2. Tidak masuk kerja,
3. Pengenaan hukuman disiplin.

Bagi pegawai yang tidak disiplin dilakukan pemotongan jumlah tunjangan kinerja berdasarkan PM 41 tahun 2017, sehingga jumlah tunjangan kinerja pegawai yang diterima setiap bulannya belum tentu sama, karena disiplin kerja pegawai setiap bulannya juga belum tentu sama.

Tabel 4.7 Rincian Kriteria Penghitungan Penambahan Tunjangan Kinerja dari Unsur Disiplin Kerja Pegawai

No	Aspek	Kriteria	Penambahan
1	Jumlah waktu terlambat masuk kerja dan pulang cepat bukan karena alasan kedinasan dalam satu bulan	0 menit	10%
		$0 < 30$ menit	7,5%
		$30 < 60$ menit	5%
		$60 < 150$ menit	2,5%
		> 150 menit	0%
2	Jumlah hari tidak hadir bukan karena alasan kedinasan dalam satu bulan	0 hari	15 %
		1 hari dan/ atau lebih	0%
3	Pengenaan hukuman disiplin	Tidak dikenakan Hukuman Disiplin	15%
		Dikenakan Hukuman Disiplin Ringan	0% (1bulan)
		Dikenakan Hukuman Disiplin Sedang	0% (2 bulan)
		Dikenakan Hukuman Disiplin Berat	0% (3 bulan)

Pada tabel 4.7 digambarkan unsur disiplin kerja pegawai terdiri dari terlambat masuk kerja dan pulang cepat dengan bobot terbesar 10% jika pegawai 0 menit keterlambatan masuk dan kecepatan pulang, namun jika pegawai terlambat masuk kerja atau cepat pulang selama 30 menit akumulasi selama 1 bulan maka bobot penambahan tunjangan kinerjanya 7,5%, sedangkan jika pegawai terlambat masuk kerja atau pulang cepat 30 sampai dengan 60 menit akumulasi selama 1 bulan maka bobot penambahan tunjangan kinerjanya 5%, kemudian jika pegawai terlambat masuk kerja dan pulang cepat 60 sampai dengan 150 menit akumulasi selama 1 bulan maka pegawai mendapat penambahan tunjangan kinerja 2,5% dan jika pegawai terlambat masuk kerja dan pulang cepat lebih dari 150 menit akumulasi selama 1 bulan maka pegawai tidak memperoleh tambahan tunjangan kinerja dari unsur disiplin kerja pegawai.

Jika pegawai tidak hadir bukan karena alasan dinas 1 hari atau lebih maka pegawai tidak mendapatkan penambahan tunjangan kinerja dari unsur disiplin pegawai, tetapi jika pegawai selalu hadir selama satu bulan maka pegawai mendapat penambahan tunjangan kinerja dari unsur disiplin kerja pegawai sebesar 15 %.

Sedangkan bagi pegawai yang tidak dikenakan hukuman disiplin, maka pegawai mendapat penambahan tunjangan kinerja sebesar 15%, tetapi jika pegawai dikenakan hukuman disiplin ringan maka pegawai tidak mendapat penambahan tunjangan kinerja (15%) satu bulan, jika pegawai dikenakan hukuman disiplin sedang maka pegawai tidak mendapat tunjangan

kinerja (15%) 2 bulan dan jika pegawai dikenakan hukuman berat maka pegawai tidak mendapat tunjangan kinerja (15%) 3 bulan.

Dengan ketentuan tentang nilai unsur disiplin pegawai sebagai salah satu unsur dalam penghitungan besaran tunjangan kerja pegawai, secara tidak langsung telah mendorong pegawai untuk meningkatkan disiplin. Karena pegawai akan merasa rugi jika akibat kurang disiplin akan menerima tunjangan kinerja sedikit, sehingga pegawai akan berusaha maksimal untuk disiplin dalam bekerja. Meskipun dalam ketentuan Perundang-undangan tidak dicantumkan secara tersurat bahwa pemberian tunjangan kinerja bertujuan untuk meningkatkan disiplin pegawai, tetapi secara tersirat justru salah satu tujuan pemberian tunjangan kinerja adalah meningkatkan disiplin pegawai. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins dan Coulter bahwa salah satu tujuan pemberian kompensasi adalah disiplin.

Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai selain diberikan berdasarkan disiplin kerja pegawai juga berdasarkan prestasi kerja Pegawai. Unsur prestasi kerja bagi pegawai terdiri dari :

1. Perkembangan Pencapaian Target Sasaran Kerja Pegawai.
2. Pelaksanaan tugas tambahan.
3. Ketepatan waktu laporan bulanan.

Besaran pemberian tunjangan kinerja pegawai berdasarkan unsur prestasi kerja pegawai tergambar dalam tabel dibawah ini :

Tabel 4.8 Rincian Kriteria Penghitungan Penambahan Tunjangan Kinerja dari Unsur Prestasi Kerja Pegawai

No	Aspek	Kriteria	Penambahan
1	Perkembangan pencapaian target sasaran kerja pegawai	Sangat sesuai (91% s/d 100%)	35%
		Sesuai (76% s/d 90%)	25%
		Cukup sesuai (61% s/d 75%)	15%
		Kurang sesuai (51% s/d 60%)	5%
		Tidak sesuai (0% s/d 50%)	0%
2	Pelaksanaan tugas tambahan	2 Surat keterangan atau lebih	15%
		1 Surat keterangan	7%
		0 Surat keterangan	0%
3	Ketepatan waktu laporan bulanan	Sangat Baik (1 s/d 6 hari sebelum)	10%
		Baik (tepat hari kerja ke 7)	8%
		Cukup (1hari setelah)	6%
		Kurang (2 hari setelah)	5%
		Sangat kurang (>2 hari setelah)	0%

Berdasarkan tabel 4.8 diatas dapat dimaknai, bahwa tunjangan kinerja yang diberikan kepada pegawai setiap bulan belum tentu sama, hal itu tergantung dari capaian prestasi kerja masing-masing pegawai. Jika pegawai dari aspek perkembangan pencapaian target sasaran kerja pegawai memiliki kriteria sangat sesuai (91%-100%) maka pegawai tersebut mendapat penambahan tunjangan kinerja sebesar 35%, tetapi jika capaian target sasaran kerjanya hanya sesuai (76%-90%) maka pegawai mendapat penambahan tunjangan kinerja sebesar 25%, sementara jika capaian target sasaran kerja pegawai mencapai cukup sesuai (61%-75%) maka pegawai mendapat penambahan tunjangan kinerja sebesar 15% dan jika capaian target sasaran kerja pegawai mencapai kurang sesuai (51%-60%) maka pegawai mendapat penambahan tunjangan kinerja sebesar 5%. Jika capaian target sasaran kerja pegawai hanya pada kriteria tidak sesuai (0%-50%), maka pegawai tidak mendapat penambahan tunjangan kinerja.

Bagi pegawai yang melaksanakan tugas tambahan dengan bukti berupa 2 surat keterangan atau lebih, maka pegawai akan mendapat penambahan tunjangan kinerja sebesar 15%, sedangkan pegawai yang melaksanakan tugas tambahan dengan 1 surat keterangan akan mendapat penambahan tunjangan kinerja sebesar 7% dan jika pegawai tidak melakukan tugas tambahan maka pegawai tidak mendapat penambahan tunjangan kinerja dari aspek Pelaksanaan Tugas Tambahan.

Pembuatan laporan bulan yang tepat waktu dengan kriteria sangat baik (1 s/d 6 hari sebelum) mendapat penambahan tunjangan kinerja 10%, pembuatan laporan bulanan dengan kriteria baik (tepat hari kerja ke 7) mendapat tambahan tunjangan kinerja 8%, pembuatan laporan bulanan dengan kriteria cukup (1 hari setelah) mendapat penambahan tunjangan kinerja 6%, pembuatan laporan bulanan dengan kriteria kurang (2 hari setelah) mendapat penambahan tunjangan kinerja sebesar 5% dan untuk pembuatan laporan bulanan dengan kriteria sangat kurang (> 2 hari setelah) maka tidak mendapat penambahan tunjangan kinerja.

Sama halnya dengan ketentuan tentang nilai unsur disiplin pegawai sebagai salah satu unsur dalam penghitungan besaran tunjangan kerja pegawai, ketentuan tentang unsur prestasi kerja pegawai juga secara tidak langsung telah mendorong pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja. Karena pegawai akan merasa rugi jika prestasi kerja pegawai kurang yang akan mengakibatkan penerimaan tunjangan kinerja sedikit, sehingga pegawai akan berusaha bekerja dengan baik. Meskipun dalam ketentuan Perundang-undangan tidak dicantumkan secara tersurat bahwa pemberian tunjangan

kinerja bertujuan untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai, tetapi secara tersirat justru salah satu tujuan pemberian tunjangan kinerja adalah meningkatkan prestasi kerja pegawai. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins dan Coulter bahwa salah satu tujuan pemberian kompensasi adalah ikatan kerjasama, karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/ majikan wajib membayar kompensasi.

Pemberian tunjangan kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan selama tahun 2018 telah dilaksanakan sesuai dengan Perpres Nomor 119 tahun 2018 tentang Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kementerian Perhubungan dan PM Nomor 41 tahun 2017 tentang Tata Cara Penghitungan dan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Perhubungan.

Seluruh pegawai Balai Teknik Penerbangan memiliki hak untuk menerima tunjangan kinerja sebesar 100% (maksimal) apabila pegawai memiliki disiplin yang baik dan prestasi kerja yang sangat sesuai. Tetapi realita dalam pemberian tunjangan kinerja saat ini tidak semua pegawai Balai Teknik Penerbangan menerima tunjangan kinerja maksimal, hal ini disebabkan disiplin pegawai yang kurang dan/ atau prestasi kerja pegawai dengan kriteria dibawah sangat sesuai.

Bagi Pegawai Balai Teknik Penerbangan yang memiliki disiplin baik dan memiliki prestasi kerja sesuai standar maksimal, maka yang bersangkutan menerima tunjangan kinerja maksimal, sedangkan bagi pegawai yang memiliki disiplin dan/ atau prestasi kerja tidak maksimal menerima tunjangan kinerja

tidak maksimal sesuai dengan besaran penambahan tunjangan kinerja yang tertuang dalam PM Nomor 41 tahun 2017.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap informan, ada pegawai Balai Teknik Penerbangan yang menerima tunjangan kinerja tidak maksimal karena terlambat masuk kerja dan/ atau pulang cepat bahkan karena tidak hadir. Selain itu ada juga pegawai Balai Teknik Penerbangan yang menerima tunjangan kinerja tidak maksimal karena prestasi kerjanya kurang, seperti kurangnya tugas tambahan dan pembuatan laporan yang tidak tepat waktu.

Untuk pegawai Balai Teknik Penerbangan yang menerima tunjangan kinerja tidak maksimal ada yang secara berulang selama tahun 2018. Justru yang menjadi perhatian peneliti adalah pegawai yang sering menerima tunjangan kinerja tidak maksimal.

Tabel 4.9 Pegawai Balai Teknik Penerbangan Yang Menerima Tunjangan Kinerja Tidak Maksimal

No	Jumlah bulan	Pegawai		Karakter Responden				
		Jumlah	%	Prestasi	No Prestasi	Pengambil Kebijakan	Teknis	Pengadministrasian umum
1.	1 s/d 3	22	51	4	6	0	8	4
2.	4 s/ 6	11	26	2	4	0	3	2
3.	7 s/d 9	6	14	0	5	0	0	1
4.	10 s/d 12	4	9	0	4	0	0	0

Dari tabel 4.9 dapat dilihat bahwa ada 43 pegawai Balai Teknik Penerbangan yang menerima tunjangan kinerja tidak maksimal, terdiri dari 1 s/d 3 kali sebanyak 22 pegawai, 4 s/d 6 kali orang sebanyak 11 pegawai, 7 s/d 9 kali sebanyak 6 pegawai dan 10 s/d 12 kali sebanyak 4 pegawai. Kondisi ini

menunjukkan bahwa lebih dari setengah jumlah pegawai Balai Teknik Penerbangan pernah menerima tunjangan kinerja tidak maksimal. Angka 43 pegawai dari 68 seluruh pegawai Balai Teknik Penerbangan berarti ada 63,24% pegawai Balai Teknik Penerbangan yang pernah menerima tunjangan kinerja tidak maksimal. Yang perlu dijadikan perhatian adalah pegawai yang menerima tunjangan kinerja tidak maksimal sebanyak 4 kali atau lebih, mengapa bisa demikian kondisinya.

Unsur yang menyebabkan pemberian tunjangan kinerja tidak maksimal adalah unsur disiplin kerja pegawai dan prestasi kerja pegawai yang tidak dilaksanakan dengan baik oleh pegawai. Dari unsur disiplin kerja pegawai, yang paling banyak menjadi dasar penghitungan tunjangan kinerja sehingga tidak maksimal adalah terlambat masuk kerja dan pulang cepat bukan karena alasan dinas. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan yang menerima tunjangan kinerja tidak maksimal, diperoleh tanggapan tentang penyebab pemberian tunjangan kinerja tidak maksimal sebagai berikut:

Informan 2

“Saya pernah menerima tunjangan kinerja lebih kecil dari standar keias jabatan, Hal tersebut terjadi karena nilai disiplin kerja saya tidak maksimal, yang disebabkan saya tidak melakukan perekaman sidik jari.”

Informan 4

“Pernah. Saya menerima tunjangan kinerja lebih kecil karena tidak ada tugas tambahan dan terlambat masuk kerja.”

Informan 5

“Pernah. Saya menerima tunjangan kinerja lebih kecil, karena saya terlambat masuk kerja dan cepat pulang kerja.”

Informan 7

“Pernah. Saya menerima tunjangan kinerja lebih kecil, karena saya terlambat masuk kerja.”

Informan 8

“Pernah. Saya menerima tunjangan kinerja lebih kecil, karena terlambat masuk kerja dan pulang kerja cepat.”

Informan 10

“Pernah. Saya menerima tunjangan kinerja lebih kecil, karena terlambat masuk kerja.”

Informan 11

“Pernah. Saya menerima tunjangan kinerja lebih kecil, karena saya kurang tugas tambahan dan terlambat masuk kerja.”

No	Kelompok Responden	Alasan Tidak Maksimal	Jumlah akumulasi kata kunci
1	Karyawan Berprestasi	Tidak melakukan perekaman sidik jari.	2
2	Karyawawan Tdk Berprestasi	- Tidak ada tugas tambahan dan terlambat masuk kerja; - Terlambat masuk kerja dan cepat pulang kerja	2
3	Tenaga Teknis	Karena terlambat masuk kerja dan pulang kerja cepat	3
4	Pengadministrasian umum	Kurang tugas tambahan dan terlambat masuk kerja.	2

Berdasarkan hasil wawancara yang diperoleh terhadap informan terkait penyebab pemberian tunjangan kinerja tidak maksimal terjadi karena tidak melakukan perekaman sidik jari, terlambat masuk kerja, cepat pulang kerja dan kurangnya tugas tambahan. Masing-masing informan memiliki penyebab yang berbeda, ada yang karena satu penyebab saja dan ada yang

karena beberapa sebab. Kondisi ini mengakibatkan kurangnya nilai prestasi kerja pegawai dan atau nilai disiplin kerja pegawai.

Unsur prestasi kerja pegawai yang menjadi dasar pemberian tunjangan kinerja adalah Perkembangan Pencapaian Target Sasaran Kerja Pegawai (SKP), Pelaksanaan tugas tambahan dan Ketepatan waktu laporan bulanan. Namun di Balai Teknik Penerbangan, unsur yang paling dominan yang menyebabkan pemberian tunjangan kinerja tidak maksimal adalah pelaksanaan tugas tambahan dan ketepatan waktu laporan bulanan. Untuk unsur Perkembangan Pencapaian Target sasaran Kerja Pegawai secara umum dalam kategori sangat sesuai. Pegawai Balai Teknik Penerbangan yang kurang dalam pelaksanaan tugas tambahan sering terjadi karena pegawai tersebut memiliki intensitas kerja yang tinggi, seperti teknisi yang sering melaksanakan tugas di luar kantor. Sedangkan untuk keterlambatan pembuatan laporan bulanan banyak disebabkan oleh intensitas kerja yang tinggi dan kebiasaan menunda pekerjaan sehingga yang bersangkutan lupa.

D. Hasil Penelitian Terhadap Kinerja Pegawai Balai Teknik Penerbangan

Hasil kerja Balai Teknik Penerbangan sesuai dengan yang diharapkan setelah melalui tahapan perbaikan kerja manajemen dan pegawai serta perluasan cakupan kerja. Hasil ini dapat terlihat dari perubahan kinerja Balai Teknik Penerbangan dari tahun ke tahun, sebagai contoh perubahan kinerja Balai Teknik Penerbangan dari tahun 2016 hingga 2018.

Berdasarkan kondisi di Balai Teknik Penerbangan kinerja pegawai diukur dari kemampuan pegawai memenuhi Sasaran Kerja Pegawai (SKP) Tahunan yang disetujui diawal kontrak kerja. Hal ini menjadi tolak ukur

dalam perolehan tunjangan kinerja. Penilaian capaian SKP dihitung berdasarkan kemampuan pegawai dalam memenuhi jam kerja wajib yang sesuai dengan kontrak kerja awal. Persentase jumlah capaian SKP yang diperoleh menjadi salah satu ukuran besarnya tunjangan kinerja yang diperoleh. Selain capaian SKP penilaian kinerja pegawai diukur berdasarkan perilaku pegawai dalam bekerja yang terdiri dari :

1. Orientasi pelayanan
2. Integritas
3. Komitmen
4. Disiplin
5. Kerjasama dan
6. Kepemimpinan

Keseluruhan variabel tersebut merupakan bagian dari komponen perilaku pegawai yang dinilai.

Berdasarkan hasil laporan kinerja rata-rata pada masing-masing jabatan pada Balai Teknik Penerbangan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.10 Kinerja Pegawai Berdasarkan Bagiannya Tahun 2018

No	Bagian	SKP	Perilaku
1	Kepala Balai Teknik Penerbangan	95.92	85.13
2	Ka Subbag Tata Usaha	93.75	80.14
3	Kasi Elektronika Penerbangan	93.72	80.30
4	Kasi Mekanikal dan Listrik Penerbangan	92.20	81.23
5	Kasi Teknik Sipil dan Lingkungan Bandara	90.72	82.05
6	Pengelola keuangan	93.48	79.67
7	Tata Usaha dan Kepegawaian	91.80	82.06
8	Staff Teknik Sipil dan Lingkungan Bandara	94.27	78.48
9	Staff Mekanikal dan Listrik Penerbangan	94.65	78.20
10	Staff Elektronika Penerbangan	93.75	79.48
11	Teknisi Penerbangan	94,85	77,75

Sumber: Kemenhub, 2018

Berdasarkan table 4.10 Dapat dilihat bahwa nilai kinerja masing-masing bagian dari unsur SKP mencapai nilai diatas 90, hal ini berarti bahwa capaian SKP setiap bagian sangat baik. Sedangkan nilai unsur perilaku dibanding nilai unsur SKP lebih rendah, bahkan ada yang mendapat nilai dibawah 80. Dari data tersebut berarti beberapa bagian perilakunya masih kurang baik. Inilah yang perlu digali mengapa nilai unsur SKP tinggi tetapi nilai unsur Perilaku rendah. Namun secara umum kinerja setiap bagian di Balai Teknik Penerbangan sudah baik.

Hasil kinerja tersebut selaras dengan pencapaian hasil kinerja instansi, dimana hasil pencapaian kinerja instansi memperoleh hasil yang sangat baik bahkan meningkat setiap tahunnya. Adapun hasil capaian kinerja Balai Teknik Penerbangan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.11 Capaian Kinerja Balai Teknik Penerbangan Tahun 2016, 2017 dan 2018

No	Sasaran Program	Rata-rata Capaian Sasaran		
		2016	2017	2018
1	Keselamatan dan keamanan transportasi udara	65,76	69,18	130,0
2	Kinerja Pelayanan sarana dan prasarana transportasi	200,0	201,5	110,0
3	Kapasitas sarana dan prasarana transportasi	0,0	100,0	100,0
4	Layanan transportasi udara di daerah rawan bencana, perbatasan, terluar dan terpencil	1500,0	1600,0	100,0
5	Tersedianya SDM Balai Teknik Penerbangan yang kompeten dan profesional	103,3	158,6	163,0
6	Terwujudnya <i>good governance</i> dan <i>clean governance</i> di Balai Teknik Penerbangan	67,39	100,4	110,5

Sumber: Kemenhub, 2018

Berdasarkan data yang disajikan di atas diketahui bahwa secara umum terdapat peningkatan kinerja instansi yang signifikan dari tahun 2016 hingga tahun 2018, dimana sebagian besar aspek penilaian kinerja yang tertuang dalam sasaran program meningkat, kecuali pada program Kinerja Pelayanan sarana dan prasarana transportasi dan Layanan transportasi udara di daerah rawan bencana, perbatasan, terluar dan terpencil. Namun kedua aspek tersebut tetap mencapai target yang ditentukan karena meskipun mengalami penurunan secara kualitas, tetapi keduanya mencapai 100 % dan 110%, yang berarti semua target tercapai. Hal ini disebabkan oleh adanya reformasi manajemen dimana pihak Balai Teknik Penerbangan memperbaiki manajemen yang dinilai cara kerjanya sudah usang sehingga hasilnya kinerja instansi meningkat.

Dari Tabel 4.10 dan tabel 4.11 dapat diketahui bahwa Kinerja Balai Teknik Penerbangan yang mengalami peningkatan dari tahun ke tahun karena kinerja bagian-bagian di Balai Teknik Penerbangan juga mengalami peningkatan. Sementara kinerja bagian-bagian tersebut ditentukan oleh kinerja semua pegawai dalam bagian-bagian. Dengan kata lain kinerja instansi merupakan cerminan kinerja pegawai dalam instansi tersebut yang berarti bahwa apa bila kinerja Balai Teknik Penerbangan meningkat maka dipastikan kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan secara umum juga meningkat.

Penilaian kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan jika dihubungkan dengan peraturan, dilakukan dengan mendasari pada dua unsur penilaian yaitu:

1. Unsur Hasil Kerja

Dalam penilaian kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan menggunakan unsur hasil kerja yang disebut dengan Unsur Prestasi Kerja Pegawai. Unsur prestasi kerja pegawai terdiri dari 3 aspek yaitu :

- a. Perkembangan Capaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP)
- b. Tugas Tambahan
- c. Laporan

2. Unsur Perilaku

Selain unsur prestasi kerja pegawai, unsur yang digunakan untuk menentukan kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan adalah Unsur Perilaku, yang salah satunya adalah Unsur Disiplin Kerja Pegawai. Unsur ini terdiri dari 3 aspek, yaitu :

- a. Terlambat masuk kerja dan pulang cepat
- b. Tidak masuk kerja,
- c. Penganan hukuman disiplin.

Kedua unsur dalam penilaian kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan tersebut diatas yang terdiri dari unsur prestasi kerja pegawai dan unsur disiplin kerja pegawai sesuai dengan pendapat Moehariono yang menyatakan bahwa umumnya faktor penilaian kinerja terdiri dari empat unsur utama, yaitu hasil kerja, perilaku, atribut dan kompetensi, serta komparatif.

Sistem penilaian kinerja pegawai pada Balai Teknik Penerbangan mengacu pada Peraturan Pemerintah No.46 Tahun 2011, dimana Penilaian prestasi kerja PNS terdiri atas unsur Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja. Sedangkan penilaiannya sendiri terdiri atas:

a. Penilaian prestasi kerja dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian SKP dengan penilaian perilaku kerja.

b. Bobot nilai unsur Sasaran Kerja Pegawai (SKP) 60% (enam puluh persen) dan Unsur perilaku kerja 40% (empat puluh persen).

c. Penilaian prestasi kerja Pegawai dilaksanakan oleh pejabat penilai sekali dalam 1 (satu) tahun.

d. Penilaian prestasi kerja dilakukan setiap akhir bulan Desember pada tahun yang bersangkutan dan paling lama akhir Januari tahun berikutnya.

e. Nilai prestasi kerja PNS dinyatakan dengan angka dan sebutan sebagai berikut:

1) 91 – ke atas : sangat baik

2) 76 – 90 : baik

3) 61 – 75 : cukup

4) 51 – 60 : kurang

Hasil penilain Capaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) pegawai Balai Teknik Penerbangan dilakukan setiap bulan dan diakumulasikan menjadi 1 tahun. Setiap pegawai Balai Teknik Penerbangan mendapat penilaian kinerja tahunan baik unsur Capaian sasaran Kerja Pegawai (SKP)

maupun unsur perilaku pegawai. Berikut data penilaian kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan yang dipilih sebagai informan dalam penelitian :

Tabel 4.12 Kinerja Pegawai Balai Teknik Penerbangan Tahun 2018

No	Informan	SKP	Perilaku
1	1 (Pengambil Kebijakan)	95.92	85.13
2	2 (Berprestasi)	93.75	80.14
3	3 (Berprestasi)	93.72	80.30
4	4 (Tidak Berprestasi)	92.20	75,14
5	5 (Tidak Berprestasi)	90.72	76.20
6	6 (Teknisi Penerbangan)	93.48	76.26
7	7 (Teknisi Penerbangan)	91.80	76,12
8	8 (Teknisi Penerbangan)	94.27	76.24
9	9 (Pengadministrasian Umum)	94.65	80.13
10	10 (Pengadministrasian Umum)	93.75	79.88
11	11 (Pengadministrasian Umum)	94,85	78,87

Sumber: Kemenhub, 2018

Dari tabel 4.12 dapat dilihat bahwa prestasi kerja pegawai berdasarkan capaian sasaran kerja Pegawai seluruh informan menunjukkan nilai yang sangat baik, yaitu semua memiliki nilai diatas 90. Sementara dari unsur perilaku pegawai, nilai yang dimiliki oleh informan bervariasi mulai dari nilai terendah 75,14 sampai nilai tertinggi 85,13. Hal itu menunjukkan bahwa nilai perilaku pegawai belum semuanya maksimal.

Jika dikaitkan dengan hasil wawancara terhadap informan yang memiliki nilai perilaku terendah 75,14 yaitu informan 4, maka terlihat bahwa informan 4 memiliki prestasi kerja yang baik tetapi perilaku informan kurang baik. Hal tersebut diakui oleh informan dengan keluhan beban kerja informan yang sangat berat dan memerlukan waktu kerja yang panjang serta banyak melaksanakan tugas diluar kantor, yang mengakibatkan pegawai mengalami kelelahan. Hal tersebut berdampak pada tingkat kehadiran tepat

waktu dan pulang kerja tepat waktu informan rendah. Akibat dari rendahnya nilai tersebut maka informan masuk dalam kategori pegawai tidak berprestasi.

Pernyataan informan 4 tersebut diatas tentang beban kerja yang berat juga dirasakan oleh informan 6, 7 dan 8 yang bertugas sebagai teknisi penerbangan pada Balai Teknik Penerbangan. Para informan juga mengeluhkan tingginya tingkat beban kerja yang dibebankan yang menuntut informan bekerja melebihi jumlah jam kerja, sehingga informan kurang atensi terhadap tingkat kehadiran yang merupakan salah satu komponen penilaian perilaku pegawai. Kondisi ini menimbulkan ketidaknyamanan bagi pegawai dalam melaksanakan tugas.

Kondisi tersebut diatas sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Schultz, beban kerja yang meningkat dan di luar batasan wajar dapat mengakibatkan stres kerja. Dampak beban kerja quantitative overload sebagai akibat keharusan mengerjakan terlalu banyak tugas atau penyediaan waktu yang tidak cukup untuk menyelesaikan tugas. Dengan kata lain, beban kerja berlebihan kuantitatif merupakan beban kerja yang terjadi apabila terlalu banyak pekerjaan yang harus dilakukan pada satuan waktu tertentu (too much to do). Unsur yang menyebabkan beban kerja berlebihan kuantitatif ini adalah desakan waktu. Waktu merupakan salah satu ukuran efisiensi. Pedoman yang banyak didengar adalah “cepat dan selamat”. Atas dasar ini pegawai harus bekerja berkejaran dengan waktu dan hal ini dapat mengakibatkan timbulnya banyak kesalahan atau menyebabkan kondisi

kesehatan seseorang berkurang. Bagaimanapun juga beban kerja berlebihan kuantitatif merupakan pembangkit stress pada para pekerja.

Pegawai Balai Teknik Penerbangan yang merasa beban kerjanya berat atau berlebihan menunjukkan sikap kearah menurunnya kualitas kerja ditandai dengan keluhan kesah pegawai yang membandingkan dengan pegawai yang memiliki beban kerja ringan. Jika kondisi ini dibiarkan akan menurunkan kualitas kerja yang bersangkutan dan dampaknya akan timbul keluhan dari para pengguna jasa akibat pelayanan yang diterima tidak sesuai dengan harapan.

Disamping kualitas kerja yang menurun, terlihat jelas dalam tabel 4.12 yang menyajikan data informan 4,6,7 dan 8 yang merupakan teknisi penerbangan dengan beban kerja yang berat memiliki nilai prilaku yang rendah. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Winaya yang menyatakan bahwa salah satu akibat dari pemberian kerja yang berlebihan adalah kenaikan tingkat absensi atau ketidakhadiran, sebagai akibat pegawai terlalu lelah atau sakit. Hal ini akan berakibat buruk bagi kelancaran kerja organisasi karena tingkat absensi terlalu tinggi, sehingga dapat mempengaruhi terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pegawai Balai Teknik Penerbangan yang mengemban tugas sebagai Pengadministrasian Umum cenderung memiliki nilai prilaku yang lebih besar di bandingkan dengan nilai prilaku pegawai yang mengemban tugas sebagai teknisi penerbangan. Beban kerja Pengadministrasian Umum dibandingkan dengan beban kerja teknisi penerbangan juga lebih ringan. Dengan fakta

tersebut, benar bahwa dengan beban kerja yang berlebihan akan berdampak pada meningkatnya absensi atau ketidakhadiran pegawai.

Keadaan ini menunjukkan kesenjangan diantara pegawai yang memicu perasaan tidak adil antar sesama pegawai terkait penentuan beban kerja. Jika kondisi ini dibiarkan akan menurunkan kinerja pegawai baik dari unsur prestasi kerja pegawai maupun unsur perilaku pegawai. Rasa keadilan ini sudah tergambar dari hasil wawancara terhadap informan, dimana beberapa informan menyatakan bahwa pemberian beban kerja pegawai dinilai tidak adil. Agar kinerja instansi tetap baik, maka keadaan ini tidak boleh dibiarkan.

Terhadap penilaian kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan saat ini, informan menyarankan agar penilaian kinerja benar-benar meliputi unsur disiplin pegawai salah satunya dengan absensi dan unsur prestasi kerja pegawai yang meliputi Perkembangan pencapaian Target Sasaran Kerja Pegawai, Pelaksanaan tugas tambahan dan ketepatan waktu laporan bulanan sebagaimana diatur dalam PM No. 41 tahun 2017. Penggunaan unsur dalam penilaian kinerja pegawai harus diberlakukan keduanya, tidak bisa hanya menggunakan satu unsur penilaian saja, supaya tercapai keadilan dan transparansi.

Pegawai Balai Teknik Penerbangan bekerja selama 5 hari dalam 1 minggu dan memiliki jam kerja mulai dari jam 08.00 wib sampai dengan jam 16.00 wib. Setiap pegawai Balai Teknik Penerbangan diwajibkan melakukan perekaman sidik jari pada saat masuk kerja dan saat pulang kerja, sehingga rekapitulasi kehadiran pegawai Balai Teknik Penerbangan

dapat dilihat pada print out alat perekam sidik jari (*finger print*). Alat perekam sidik jari tersebut dapat digunakan sebagai alat bantu untuk melihat tingkat kedisiplinan pegawai Balai Teknik Penerbangan. Karena dengan penggunaan alat perekam sidik jari, maka pegawai tidak bisa berbohong perihal kehadirannya di Balai Teknik Penerbangan.

Berdasarkan rekapitulasi absensi pegawai Balai Teknik Penerbangan dapat dilihat tingkat kepatuhan pegawai terhadap ketentuan jam kerja. Dalam kurun waktu 1 bulan selalu ada pegawai Balai Teknik Penerbangan yang terlambat masuk kerja atau pulang cepat, meskipun jumlahnya sangat sedikit. Namun jika dibandingkan dengan sebelum dipergunakan alat perekam sidik jari, tingkat kepatuhan pegawai meningkat. Sampai timbul seloroh diantara pegawai bahwa Pegawai Balai Teknik Penerbangan lebih taat kepada finger print daripada pimpinan.

Tunjangan kinerja diberikan kepada pegawai setelah dilakukan rekapitulasi antara nilai disiplin kerja pegawai dan prestasi kerja pegawai. Disiplin kerja pegawai terdiri dari terlambat masuk kerja dan pulang cepat, tidak masuk kerja dan hukuman disiplin. Sedangkan prestasi kerja pegawai terdiri dari perkembangan pencapaian target Sasaran Kerja Pegawai (SKP), pelaksanaan tugas tambahan dan ketepatan waktu laporan bulanan.

Perkembangan pencapaian target Sasaran Kerja Pegawai (SKP) di Balai Teknik Penerbangan berdasarkan kontrak kerja yang dibuat setiap awal tahun, kontrak kerja yang dimaksud tertuang dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang mana didalam Sasaran Kinerja Pegawai ini terdapat uraian tugas pegawai sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Dari uraian

tugas tersebut masing-masing pegawai harus membuat target kinerja yang diukur dalam bentuk waktu per jam dalam satu tahun. Uraian tugas dan jumlah waktu yang harus dicapai oleh pegawai diatur dalam Peraturan Menteri Nomor 36 tahun 2017 Tentang Peta Jabatan dan Uraian Jenis Kegiatan Jabatan Di Lingkungan Unit Pelaksana Teknis Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Kementerian Perhubungan.

Di dalam Sasaran Kinerja Pegawai target jumlah jam dari uraian kegiatan jabatan selama satu tahun kedepan ditandatangani oleh atasan langsung, dan jumlah jam untuk satu tahun itu di bagi tiap hari kerja yang menjadi Buku Harian , Buku Harian direkap menjadi Laporan Bulanan yang didalamnya terdapat komponen penilaian kinerja dari unsur prestasi kerja yaitu keakuratan laporan bulanan, pelaksanaan tugas tambahan dan ketepatan waktu laporan bulanan. Sasaran Kinerja Pegawai, Mapping SKP, Buku Harian, Realisasi Bulanan dan Tahunan, Laporan Bulanan, Penilaian Prilaku dan Penilaian SKP yang akan menghasilkan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai untuk satu tahun, sehingga dari Penilaian Prestasi Kerja inilah kinerja pegawai selama satu tahun dapat terlihat, realisasi bulanan atau capaian target yang dihasilkan harus mencapai kriteria sangat sesuai (91 % s/d 100%) agar terpenuhi aspek pencapai target SKP pada unsur prestasi pegawai sehingga pegawai mendapat penambahan tunjangan kinerja sebanyak 35%. Penghitungan pencapaian target SKP ini tertuang dalam Aplikasi AP2KP Kementerian Perhubungan yang terintegrasi dengan aplikasi AP2KP di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara.

Berdasarkan laporan bulanan yang ada, tergambar bahwa semua pegawai memiliki perkembangan capaian target SKP dengan kriteria sangat sesuai dengan skor lebih dari 90%. Untuk tugas tambahan ada beberapa pegawai yang tidak memiliki tugas tambahan atau memiliki tugas tambahan berupa 1 Surat Keterangan, sehingga pegawai tersebut tidak mendapat penambahan tunjangan kerja maksimal 15%. Tugas tambahan adalah tugas yang dilaksanakan oleh pegawai diluar tugas yang tertera dalam SKP. Tugas tambahan tersebut harus dibuktikan dengan adanya Surat Perintah, Undangan, Surat Keterangan yang ditanda tangani oleh pimpinan pegawai yang melaksanakan tugas tambahan. Untuk pembuatan laporan bulanan, masih ada pegawai yang tidak tepat waktu, sehingga pegawai tersebut tidak mendapat penambahan tunjangan kinerja maksimal 10%.

Setelah dilakukan wawancara dengan pegawai Balai Teknik Penerbangan, diperoleh informasi bahwa tugas tambahan di Balai Teknik Penerbangan dapat berupa mengikuti rapat, olah raga bersama, gotong royong dan kegiatan lain diluar yang tertera dalam SKP. Sering terjadi kekurangan tugas tambahan karena pegawai sedang melaksanakan tugas diluar kantor bertepatan dengan pelaksanaan tugas tambahan, karena rendahnya kemauan atau kesadaran untuk mengikuti tugas tambahan.

Pembuatan laporan bulanan dilakukan paling lambat pada hari ke 6 bulan berikutnya agar mendapatkan penambahan tunjangan kinerja maksimal 10%. Pembuatan laporan bulanan oleh pegawai Balai Teknik Penerbangan ada yang tepat waktu dan ada juga yang tidak tepat waktu, sehingga penambahan tunjangan kinerja yang diterima masing-masing

pegawai tidak sama. Ketidaktepatan waktu dalam pembuatan laporan bulanan disebabkan oleh banyaknya pekerjaan pegawai dan sebagian lagi karena alasan lupa.

Agar pegawai mendapatkan tunjangan kinerja maksimal, maka pegawai harus mendapatkan kriteria tertinggi dari setiap aspek penilaian. Dengan persyaratan tersebut, pegawai Balai Teknik Penerbangan dituntut untuk memiliki disiplin tinggi dan memiliki prestasi kerja yang tinggi. Konsekuensi tersebut ternyata berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan baik. Hal ini selaras dengan pendapat Robbin dan Coulter yang menyatakan bahwa tujuan pemberian kompensasi salah satunya adalah ikatan kerja sama, dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawannya. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/ majikan wajib membayar kompensasi.

E. Pemberian Motivasi Pegawai Balai Teknik Penerbangan

Kinerja instansi merupakan akumulasi dari kinerja bagian dalam instansi tersebut, sedangkan kinerja bagian merupakan akumulasi dari kinerja pegawai di dalam bagian. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja suatu instansi sangat tergantung dengan kinerja pegawainya. Untuk mewujudkan instansi yang mampu memiliki kinerja yang baik, disamping memerlukan manajemen yang baik juga diperlukan Sumber Daya Manusia yang baik dengan perilaku dan kinerja baik. Agar pegawai memiliki perilaku dan kinerja yang baik diperlukan motivasi.

Motivasi merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi perilaku manusia dan kinerja. Teori Motivasi telah dibahas dan dikonsepsi oleh berbagai peneliti. Tingkat motivasi seorang individu atau tim diberikan dalam tugas atau pekerjaan mereka yang dapat mempengaruhi semua aspek kinerja organisasi dalam membangun suatu organisasi. Maka Balai Teknik Penerbangan dalam upaya mencapai kinerja instansi yang baik, melakukan berbagai upaya termasuk memberikan motivasi kepada pegawai.

Beberapa bentuk motivasi yang diberikan kepada pegawai Balai Teknik Penerbangan selaras dengan teori Chukwuma dan Obiefuna yang memberikan pengertian Motivasi adalah proses membangkitkan perilaku, mempertahankan kemajuan perilaku, dan menyalurkan perilaku tindakan yang spesifik. Dengan demikian, motif (kebutuhan, keinginan) mendorong karyawan untuk bertindak. Jadi dengan motivasi yang diberikan, diharapkan pegawai perilakunya meningkat kemudian mempertahankan kemajuan perilaku, sehingga pemenuhan kebutuhan atau keinginan pegawai terdorong untuk melakukan suatu upaya atau tindakan.

Motivasi yang diberikan kepada pegawai Balai Teknik Penerbangan berupa pemberian arahan kepada pegawai, membangkitkan semangat kerja pegawai, pemberian reward dan punishment agar tujuan Instansi yang memiliki kinerja baik dapat tercapai. Hal tersebut tergambar pada hasil wawancara terhadap informan yang merupakan pegawai pada Balai Teknik Penerbangan. Informan memberikan jawaban terkait dengan motivasi yang diterima dan motivasi yang dinilai paling efektif diberikan kepada pegawai agar tercapai tujuan instansi.

Tabel 4.13 Motivasi Pegawai Balai Teknik Penerbangan

No	Informan	Motivasi	Motivasi Paling Efektif	Keterangan
1.	1	- Bimbingan - Petunjuk - Arahan dan - Imbalan atau reward	- promosi jabatan - pengembangan karir - pemberian kesejahteraan pegawai.	Bentuk Reward : - Kenaikan pangkat - Kenaikan gaji berkala, - Promosi jabatan, - Upah/ gaji dan Tunjangan kinerja
2.	2	- Bimbingan - Petunjuk - Arahan dan - Imbalan atau reward	- promosi jabatan - pengembangan karir - pemberian kesejahteraan pegawai.	Bentuk Reward : - Kenaikan pangkat - Kenaikan gaji berkala, - Promosi jabatan, - Upah/ gaji dan Tunjangan kinerja
3.	3	- Bimbingan - Petunjuk - Arahan dan - Imbalan atau reward	- promosi jabatan - pengembangan karir - pemberian kesejahteraan pegawai.	Bentuk Reward : - Kenaikan pangkat - Kenaikan gaji berkala, - Promosi jabatan, - Upah/ gaji dan Tunjangan kinerja
4.	4	- Bimbingan - Petunjuk - Arahan dan - Imbalan atau reward	- promosi jabatan - pengembangan karir - pemberian kesejahteraan pegawai.	Bentuk Reward : - Kenaikan pangkat - Kenaikan gaji berkala, - Promosi jabatan, - Upah/ gaji dan Tunjangan kinerja
5.	5	- Bimbingan - Petunjuk - Arahan dan - Imbalan atau reward	- promosi jabatan - pengembangan karir - pemberian kesejahteraan pegawai.	Bentuk Reward : - Kenaikan pangkat - Kenaikan gaji berkala, - Promosi jabatan, - Upah/ gaji dan Tunjangan kinerja
6.	6	- Bimbingan	- pemberian kesejahteraan pegawai.	Bentuk Reward : - Kenaikan pangkat - Kenaikan gaji berkala, - Upah/ gaji dan Tunjangan kinerja Bentuk Reward :

		<ul style="list-style-type: none"> - Petunjuk - Arahan dan - Imbalan atau reward 	<ul style="list-style-type: none"> - pengembangan karir - pemberian kesejahteraan pegawai. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kenaikan pangkat - Kenaikan gaji berkala, - Upah/ gaji dan Tunjangan kinerja
7.	<ul style="list-style-type: none"> - Bimbingan - Petunjuk - Arahan dan - Imbalan atau reward 	<ul style="list-style-type: none"> - promosi jabatan - pengembangan karir - pemberian kesejahteraan pegawai. 	Bentuk Reward : <ul style="list-style-type: none"> - Kenaikan pangkat - Kenaikan gaji berkala, - Upah/ gaji dan Tunjangan kinerja 	
8.	<ul style="list-style-type: none"> - Bimbingan - Petunjuk - Arahan dan - Imbalan atau reward 	<ul style="list-style-type: none"> - promosi jabatan - pengembangan karir - pemberian kesejahteraan pegawai. 	Bentuk Reward : <ul style="list-style-type: none"> - Kenaikan pangkat - Kenaikan gaji berkala, - Upah/ gaji dan Tunjangan kinerja 	
9.	<ul style="list-style-type: none"> - Bimbingan - Petunjuk - Arahan dan - Imbalan atau reward 	<ul style="list-style-type: none"> - promosi jabatan - pengembangan karir - pemberian kesejahteraan pegawai. 	Bentuk Reward : <ul style="list-style-type: none"> - Kenaikan pangkat - Kenaikan gaji berkala, - Upah/ gaji dan Tunjangan kinerja 	
10.	<ul style="list-style-type: none"> - Bimbingan - Petunjuk - Arahan dan - Imbalan atau reward 	<ul style="list-style-type: none"> - promosi jabatan - pengembangan karir - pemberian kesejahteraan pegawai. 	Bentuk Reward : <ul style="list-style-type: none"> - Kenaikan pangkat - Kenaikan gaji berkala, - Upah/ gaji dan Tunjangan kinerja 	
11	<ul style="list-style-type: none"> - Bimbingan - Petunjuk - Arahan dan - Imbalan atau reward 	<ul style="list-style-type: none"> - promosi jabatan - pengembangan karir - pemberian kesejahteraan pegawai. 	Bentuk Reward : <ul style="list-style-type: none"> - Kenaikan pangkat - Kenaikan gaji berkala, - Upah/ gaji dan Tunjangan kinerja 	

Sumber: Wawancara Pegawai Kantor Balai teknik Penerbangan (2019)

Berdasarkan tabel 4.13 dapat dilihat bahwa bentuk motivasi yang paling efektif adalah **imbalan atau reward** berupa **pemberian kesejahteraan pegawai** yang diimplementasikan dalam bentuk **pemberian Upah atau gaji dan tunjangan kinerja**. Dengan pemberian tunjangan kinerja menjadi motivasi bagi pegawai yang akan mampu meningkatkan kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan.

Dari keseluruhan informan menjelaskan bahwa motivasi yang mereka terima sangat membantu dalam meningkatkan kinerja pegawai terutama motivasi dalam bentuk finansial. Motivasi yang paling efektif menurut pegawai Balai Teknik Penerbangan salah satunya adalah imbalan atau reward berupa pemberian kesejahteraan pegawai yang diimplementasikan dalam bentuk pemberian Upah atau gaji dan tunjangan kinerja. Sesuai dengan pendapat Wan dan Tan, motivasi sebagai kesediaan untuk mengerahkan tingkat tinggi usaha, menuju tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual.

Balai Teknik Penerbangan telah memberikan motivasi berupa reward dengan pemberian tunjangan kinerja kepada pegawai, dengan harapan akan mampu membangkitkan dan meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan hasil wawancara terhadap informan terkait pentingnya motivasi dan pengaruh motivasi dengan kinerja pegawai, diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.14. Motivasi dan Kinerja Pegawai Balai Teknik Penerbangan

No	Informan	Motivasi		Motivasi dan Kinerja		Keterangan
		Penting	Tidak	Berpengaruh	Tidak	
1.	1	X		X		Pemberian motivasi berupa tunjangan kinerja akan meningkatkan kemampuan pemenuhan kebutuhan pegawai dan akan meningkatkan kesejahteraan pegawai dan akhirnya akan meningkatkan semangat kerja pegawai.
2.	2	X		X		
3.	3	X		X		
4.	4	X		X		
5.	5	X		X		
6.	6	X		X		
7.	7	X		X		
8.	8	X		X		
9.	9	X		X		
10.	10	X		X		
11.	11	X		X		

Dari data dalam tabel 4.14 dapat dilihat bahwa pemberian motivasi kepada pegawai balai Teknik Penerbangan dinilai penting dan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Terutama pemberian motivasi berupa pemberian tunjangan kinerja. Dengan pemberian tunjangan kinerja, maka pegawai Balai Teknik Penerbangan berusaha untuk mendapatkan kesejahteraan maksimal dengan cara meningkatkan prestasi kerja dan disiplin kerja, karena nominal tunjangan kinerja yang diterima pegawai dihitung berdasarkan prestasi kerja dan disiplin pegawai. Hal ini sesuai dengan pendapat Herzberg bahwa faktor lain mengenai motivasi yaitu supervisi, hubungan interpersonal, kondisi kerja fisik, gaji, kebijakan dan praktik perusahaan dan benefit serta sekuritas pekerjaan.

Dengan pemberian tunjangan kinerja, maka pegawai Balai Teknik Penerbangan memiliki konsekuensi untuk bekerja dengan lebih baik apa bila menghendaki tunjangan kerja yang maksimal sesuai kelas jabatan. Sehingga pegawai berusaha agar Capaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) mendapat

nilai maksimal atau sangat sesuai. Selain itu pegawai Balai Teknik Penerbangan juga berusaha untuk mengikuti tugas tambahan minimal 2 kali sehingga mendapat nilai maksimal dan membuat laporan bulanan tepat waktu. Karena Capaian Sasaran Kerja Pegawai, tugas tambahan dan pembuatan Laporan merupakan aspek dari unsur prestasi kerja pegawai.

Apa bila pegawai Balai Teknik Penerbangan tidak mendapatkan nilai maksimal dari aspek Capaian Sasaran Kerja Pegawai, tugas tambahan dan pembuatan Laporan, maka kumulatif nilai dalam unsur prestasi kerja pegawai juga tidak maksimal, sehingga tunjangan kinerja yang diterima oleh pegawai juga tidak maksimal. Konsekuensi ini yang membuat pegawai Balai Teknik Penerbangan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja atau prestasi kerjanya dengan harapan akan memperoleh tunjangan kinerja yang maksimal. Kondisi ini jelas mempengaruhi semangat kerja pegawai yang akan meningkatkan kinerja pegawai dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja instansi.

Selain nilai dari unsur prestasi kerja pegawai, nominal tunjangan kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan juga ditentukan berdasarkan nilai dari unsur disiplin kerja pegawai. Dalam unsur ini ada tiga aspek yaitu ketepatan masuk kerja dan pulang kerja, tidak hadir dan pelanggaran disiplin. Dengan bobot nilai unsur disiplin pegawai 40% dirasa cukup berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan pemberlakuan penilaian disiplin pegawai, maka pegawai Balai Teknik Penerbangan berusaha untuk masuk kerja tepat waktu dan pulang kerja tepat waktu serta berusaha selalu masuk kerja. Selain itu pegawai Balai Teknik Penerbangan

berusaha untuk menjaga perilaku dengan tidak melakukan pelanggaran peraturan Disiplin Pegawai.

Upaya yang dilakukan oleh Pegawai Balai Teknik Penerbangan supaya mendapat tunjangan kinerja maksimal dengan meningkatkan kinerja dan disiplin, pada awalnya dengan motif untuk pemenuhan kebutuhan individual berupa penemuan kesejahteraan dengan diterimanya tunjangan kinerja. Namun ternyata disadari atau tidak oleh pegawai, ternyata upaya tersebut secara tidak langsung mendukung tujuan instansi yaitu dengan peningkatan kinerja pegawai berarti meningkatkan kinerja instansi. Hal ini selaras dengan pendapat Sedarmayanti yang menyatakan motivasi adalah kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi kearah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual sebagai kesediaan untuk mengerahkan tingkat tinggi usaha, menuju tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual.

F. Hasil Penelitian Mengenai Pemberian tunjangan kinerja terhadap Kinerja Pegawai Balai Teknik Penerbangan

Pemberian tunjangan kinerja bertujuan untuk memberikan balas atas jasa pekerjaan yang dilakukan pegawai di luar gaji pokok yang diperoleh. Besarnya tunjangan kinerja yang diberikan kepada pegawai disesuaikan dengan jabatan, tingkat kinerja dan disiplin dimana penilaian atas pemenuhan kewajiban pegawai direkapitulasi oleh bagian Kepegawaian setiap bulan yang datanya akan diproses oleh Bagian Keuangan untuk

dilakukan penghitungan jumlah Tunjangan kinerja yang akan diterima nantinya. Tunjangan kinerja diberikan juga untuk memotivasi pegawai agar lebih giat untuk bekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Sesuai dengan pendapat Robbins dan Coulter yang menyatakan bahwa salah satu tujuan pemberian kompensasi adalah ikatan kerja sama, dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawannya. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/ majikan wajib membayar kompensasi.

Menurut sebagian pegawai Balai Teknik Penerbangan pemberian tunjangan kinerja telah memenuhi asas adil sesuai dengan kinerja pegawai baik dari unsur prestasi kerja maupun unsur disiplin kerja pegawai. Pegawai Balai Teknik Penerbangan juga menilai pemberian tunjangan kinerja telah memenuhi asas layak dan wajar. Hal ini selaras dengan pendapat Widodo yang menyatakan pemberian kompensasi harus berdasarkan asas adil dan asas layak serta wajar.

Namun ada permasalahan yang dihadapi oleh sebagian pegawai saat ini yang menilai tunjangan kinerja yang diperoleh dirasa kurang sesuai dengan capaian kinerja yang diberikan pegawai, karena pemberian tunjangan kinerja lebih dominan berdasarkan absensi tanpa melihat capaian kinerja pegawai. Dengan beban kerja yang cukup berat dalam melaksanakan kegiatan perbaikan, perawatan, pengujian dan pelayanan pada Unit Penyelenggara Bandara yang ada di Indonesia, sehingga sering kali pegawai tersebut merasa kurangnya asas keadilan dalam penilaian kinerja untuk mendapatkan Tunjangan Kinerja yang diharapkan.

Masalah-masalah yang dihadapi pegawai Balai Teknik Penerbangan yang lebih dari setengah pegawainya merupakan teknisi dirasa sangat tidak sesuai mengingat penilaian tunjangan kinerja berdasarkan aturan yang tidak disesuaikan dengan beban kerja. Seringkali pegawai menghadapi waktu kerja yang tidak dapat diprediksi dan medan yang sulit serta mobilisasi dan demobilisasi peralatan yang menunjang untuk digunakan dalam melakukan perbaikan fasilitas bandara. Kesulitan yang dihadapi pegawai kadang membuat pegawai harus menunggu keadaan normal untuk melanjutkan pekerjaan, seperti perbaikan fasilitas Bandara yang dilakukan pasca terjadi bencana alam, sehingga waktu penugasan yang diberikan berdasarkan aturan yang berlaku dianggap hambatan yang membuat kinerja pegawai tidak optimal.

Berdasarkan hasil jawaban beberapa informan mengenai hambatan yang kerap kali dihadapi pegawai dalam melakukan pekerjaannya adalah cuaca buruk, dimana pegawai Balai Teknik Penerbangan yang bekerja dilapangan sering kali mengeluhkan pekerjaan yang mereka lakukan harus tertunda akibat cuaca buruk ditambah lagi pekerjaan mereka harus dilakukan ketika bandara sedang tidak dalam melakukan aktivitas penerbangan yaitu di malam hari. Kondisi ini dirasakan pegawai cukup berat dan sulit, kadang ditambah dengan peralatan yang tersedia kurang lengkap dan harus menunggu alat dikirim dari kantor pusat ke bandara yang dalam perbaikan memakan waktu yang cukup lama sehingga waktu pengerjaan terhambat. Pekerjaan yang mereka lakukan sering kali memakan waktu penyelesaian berbulan-bulan bahkan beberapa daerah kerja mengharuskan

mereka menginap di bandara jika pekerjaan dilakukan pada daerah yang baru mengalami bencana alam atau lokasi bandara yang jauh dari fasilitas penginapan, sehingga menyulitkan pegawai untuk mengefisienkan waktu.

Akan tetapi, dengan hambatan-hambatan tersebut pegawai telah membuktikan mampu merealisasikan target kerja instansi, walaupun tidak semua target kerja perorangan mungkin tidak terpenuhi. Target kerja perorangan dirasakan berat dijalankan karena pegawai (teknisi) terikat dengan waktu kantor yang mengharuskan mereka bekerja mengikuti jam kerja kantoran sesuai aturan yang berlaku di Balai Teknik Penerbangan, disamping waktu kerja kantor yang harus mereka taati, waktu dilapangan yang juga mengharuskan mereka bekerja hampir 24 jam kerja ketika mereka di tugaskan melakukan perbaikan, perawatan, pengujian dan pelayanan di lapangan.

Hasil laporan tunjangan kinerja pegawai menjelaskan bahwa pegawai diberikan tunjangan kinerja berdasarkan disiplin kerja dan prestasi kerja yang dirasakan pegawai penerapan sistem tersebut kurang tepat, karena orientasi pekerjaan yang dilakukan sesuai target kerja. Tunjangan kinerja dirasa kurang sesuai dalam pemenuhan asas keadilan karena penilaian tersebut dirasa merugikan pegawai lain yang memenuhi tupoksi pekerjaannya, sedangkan pegawai yang tidak memenuhi capaian kinerja juga memperoleh tunjangan kinerja yang sama dan tidak mendapatkan sanksi pemotongan tunjangan kinerja terlalu besar.

Penilaian atas pemberian tunjangan kinerja yang dirasa belum memenuhi asas keadilan tersebut diatas menimbulkan polemik dalam

pemberian tunjangan kinerja kepada pegawai Balai Teknik Penerbangan. Akibat ketidakadilan itu menggugah para pegawai untuk memberikan saran terkait dasar penghitungan tunjangan kinerja yang semula terdiri dari 60% unsur prestasi kerja dan 40% unsur disiplin kerja, menjadi 80% unsur prestasi kerja dan 20% unsur disiplin kerja. Dengan harapan nilai prestasi kerja lebih dominan dibanding nilai disiplin kerja, sehingga tercermin apresiasi atas kinerja pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa antara pemberian tunjangan kinerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai walaupun banyak hambatan yang harus dihadapi oleh pegawai untuk mencapai kinerja yang optimal. Hal ini dibuktikan oleh jawaban informan pada wawancara kedua yang dilakukan peneliti yang menggambarkan bahwa setelah diberikan Tunjangan Kinerja, kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan meningkat, ini dapat dilihat dari meningkatnya disiplin kehadiran pegawai, ketepatan waktu pengiriman Laporan Bulanan dan capaian target SKP yang memenuhi kriteria sangat sesuai (91% s/d 100%), dan hasil kinerja instansi terpenuhi bahkan meningkat dari tahun 2016-2018.

Setelah dilakukan penelitian dan pengolahan data, maka diperoleh hasil Pengaruh Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai terhadap kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan yang tergambar dari hasil wawancara terhadap informan yang tersaji dalam tabel berikut:

Tabel. 4.15. Pengaruh Pemberian tunjangan kinerja terhadap kinerja

No	Informan	Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja		Alasan
		Berpengaruh	Tidak	
1.	1 (Pengambil Kebijakan)	Berpengaruh		Membuat Informan selalu berusaha untuk mencapai target prestasi maksimal, berusaha membuat laporan tepat waktu dan mengikuti tugas tambahan. Dari disiplin kerja juga selalu berusaha untuk masuk kerja dan pulang kerja juga tepat waktu serta berusaha untuk tidak melakukan pelanggaran peraturan disiplin pegawai
2.	2 (Berprestasi)	Berpengaruh		Membuat Informan selalu berusaha untuk mencapai target prestasi secara maksimal, berusaha membuat laporan tepat waktu dan mengikuti tugas tambahan. Dari disiplin pegawai, saya selalu berusaha untuk masuk kerja tepat waktu dan pulang kerja juga tepat waktu serta berusaha untuk tidak melakukan pelanggaran peraturan disiplin pegawai
3.	3 (Berprestasi)	Berpengaruh		Membuat Informan selalu berusaha untuk mencapai target prestasi secara maksimal, berusaha membuat laporan tepat waktu dan mengikuti tugas tambahan. Dari disiplin pegawai, saya selalu berusaha untuk masuk kerja tepat waktu dan pulang kerja juga tepat waktu serta berusaha untuk tidak melakukan pelanggaran peraturan disiplin pegawai
4.	4 (Tidak Berprestasi)		Tidak	Pemberian tunjangan kinerja tidak berdasarkan prestasi kerja yang sebenarnya, melainkan hanya berdasarkan laporan. Saya kerja dengan baik atau tidak tetap saja tunjangan kinerja yang saya terima sama saja

5.	5 (Tidak Berprestasi)	Berpengaruh	Ketepatan masuk kerja dan pulang kerja. Sehingga saya lebih disiplin
6.	6 (Teknisi Penerbangan)	Berpengaruh	Membuat Informan selalu berusaha untuk mencapai target prestasi secara maksimal, berusaha membuat laporan tepat waktu dan mengikuti tugas tambahan. Dari disiplin pegawai, saya selalu berusaha untuk masuk kerja tepat waktu dan pulang kerja juga tepat waktu
7.	7 (Teknisi Penerbangan)	Berpengaruh	Membuat Informan berusaha untuk mencapai target prestasi kerja secara maksimal dan disiplin kerja yang maksimal juga
8.	8 (Teknisi Penerbangan)	Berpengaruh	Membuat Informan berusaha agar prestasi kerja saya maksimal
9.	9 (Pengadministrasian Umum)	Berpengaruh	Membuat Informan selalu berusaha untuk mencapai target prestasi secara maksimal dan disiplin yang maksimal juga.
10.	10 (Pengadministrasian Umum)	Berpengaruh	Membuat Informan selalu berusaha untuk mencapai target prestasi secara maksimal, berusaha untuk masuk kerja tepat waktu dan pulang kerja juga tepat waktu lalu berusaha untuk mencapai target prestasi secara maksimal dan disiplin yang maksimal juga.
11.	11 (Pengadministrasian Umum)	Berpengaruh	Membuat Informan selalu berusaha untuk mencapai target prestasi secara maksimal, berusaha untuk masuk kerja tepat waktu dan pulang kerja juga tepat waktu

Dari tabel 4.15 dapat dilihat bahwa 10 dari 11 informan menyatakan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dimaknai bahwa pemberian tunjangan kinerja mempengaruhi kinerja pegawai. Adapun alasan mengapa tunjangan kinerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai menjawab bahwa dengan pemberian tunjangan kinerja, membuat informan berusaha untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai dan disiplin kerja pegawai. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins dan Coulter yang menyatakan bahwa pemberian kompensasi bertujuan untuk meningkatkan motivasi pegawai dan untuk meningkatkan disiplin pegawai dalam bekerja.

G. Pembahasan

Balai Teknik Penerbangan dibentuk pada tanggal 1 Juni 2012 dan disahkan dengan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor : PM 33 Tahun 2012 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Teknik Penerbangan. Balai Teknik Penerbangan memiliki tugas pokok melaksanakan pengujian, perawatan, perbaikan dan pelayanan di bidang elektronika penerbangan, peralatan mekanikal dan listrik penerbangan serta teknik sipil di lingkungan bandar udara. Balai Teknik Penerbangan memiliki tujuan organisasi yang akan dicapai. Tujuan tersebut dituangkan ke dalam Visi Balai Teknik Penerbangan. Untuk mencapai tujuan tersebut maka Balai Teknik Penerbangan menentukan cara yang akan dilakukan yang dituangkan ke dalam Misi organisasi.

Sebagai sebuah organisasi, maka Balai Teknik Penerbangan memerlukan Sumber Daya Manusia sebagai salah satu komponen penting dalam sebuah organisasi. Pegawai Balai Teknik Penerbangan terdiri dari

berbagai latar belakang dan tingkat pendidikan. Mereka dituntut untuk memahami apa yang menjadi tujuan organisasi dan mampu melaksanakan tugas yang dibebankan kepada pegawai, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Untuk mengetahui kemampuan pegawai maka perlu dilakukan pengukuran kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan pendapat Mangkunegara yang menyatakan bahwa pengukuran kinerja digunakan untuk memilih keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan guna mewujudkan visi dan misi pemerintahan.

Pengukuran kinerja pegawai dilakukan berdasarkan beban kerja pegawai yang telah ditentukan. Setiap pegawai Balai Teknik Penerbangan memiliki beban kerja yang harus diselesaikan dalam kurun waktu 1 tahun. Beban kerja tersebut tertuang dalam Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Setiap pegawai diwajibkan membuat Sasaran Kerja Pegawai (SKP) setiap awal tahun yang kemudian dijadikan kontrak kerja pegawai. Sasaran Kerja Pegawai (SKP) adalah bentuk dari beban kerja pegawai yang harus dilaksanakan selama 1 tahun dan menjadi dasar penilaian prestasi kerja pegawai. Sasaran Kerja Pegawai (SKP) meliputi uraian kegiatan, angka kredit, waktu pelaksanaan, output, biaya dan status mapping.

Setiap sasaran Kerja Pegawai (SKP) memuat uraian kegiatan yang berisikan tentang tugas-tugas apa saja yang harus dikerjakan oleh pegawai. Kemudian waktu pelaksanaan diberikan batasan antara 800 jam sampai 1.200 jam selama satu tahun, dimana pegawai dapat menentukan sendiri alokasi waktu yang dirasa cukup untuk menyelesaikan tugasnya, sehingga pegawai tidak akan merasa kekurangan waktu atau merasa berat dalam menyelesaikan

tugas yang telah ditentukan. Unsur out put dalam SKP terdiri dari out put kuantitatif dan out put kualitatif. Out put ini sangat penting, karena out ini akan digunakan untuk menilai capaian kerja pegawai atau kinerja pegawai. Dan unsur anggaran juga dituangkan dalam SKP, sehingga dalam pelaksanaan tugas pegawai tidak lagi mempermasalahkan biaya dengan harapan memperkecil hambatan dalam pelaksanaan tugas.

Penentuan beban kerja yang tertuang dalam Sasaran Kerja Pegawai (SKP) sesuai dengan pendapat Tarwaka yang menyatakan bahwa beban kerja meliputi 4 aspek yaitu aspek tugas-tugas yang harus dikerjakan, aspek seorang atau sekelompok orang yang mengerjakan tugas-tugas tersebut, aspek waktu yang digunakan untuk mengerjakan tugas-tugas tersebut dan aspek keadaan/kondisi normal pada saat tugas-tugas tersebut dikerjakan.

Sebagai bentuk reward kepada pegawai Balai Teknik Penerbangan atas capaian kinerja pegawai, maka pemerintah berdasarkan Peraturan Presiden N0. 133 tahun 2015 yang telah diganti dengan Peraturan Presiden No. 119 tahun 2018 dan Peraturan Menteri Perhubungan No. 41 tahun 2017 memberikan kompensasi dalam bentuk tunjangan kinerja. Pemberian tunjangan kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan diukur berdasarkan dua komponen, yaitu Nilai Prestasi Kerja Pegawai dan Nilai Disiplin Kerja Pegawai. Metode pemberian tunjangan kinerja dilakukan dengan mengakumulasikan Nilai Prestasi Kerja Pegawai dan Nilai Disiplin Kerja Pegawai dengan bobot 60% Nilai Prestasi Kerja Pegawai dan 40% Nilai Disiplin Kerja Pegawai.

Komponen Nilai Prestasi Kerja Pegawai diperoleh berdasarkan parameter unsur prestasi kerja pegawai yang terdiri dari aspek perkembangan pencapaian Sasaran Kerja Pegawai dengan bobot maksimal 35 %, aspek pelaksanaan tugas tambahan dengan bobot maksimal 15 % dan aspek ketepatan pembuatan laporan bulanan dengan bobot maksimal 10 % . Jika pegawai melaksanakan tugas dengan baik dan semua aspek maksimal dikerjakan, maka pegawai tersebut berhak atas tunjangan kinerja 60 %.

Sedangkan komponen Nilai Disiplin Kerja Pegawai terdiri dari aspek ketepatan masuk kerja dan pulang kerja dengan bobot maksimal 10 %, aspek masuk kerja dengan bobot maksimal 15 % dan aspek pelanggaran disiplin dengan bobot maksimal 15 %. Jika pegawai masuk kerja dan pulang kerja selalu tepat waktu, selalu masuk kerja dan tidak pernah melakukan pelanggaran disiplin, maka pegawai tersebut berhak untuk mendapatkan tunjangan kinerja sebanyak 40 %.

Bagi pegawai balai Teknik Penerbangan yang mampu mendapatkan nilai maksimal dari dua komponen tunjangan kinerja, maka pegawai tersebut berhak mendapat tunjangan kinerja 100 %, yaitu 60 % Komponen Nilai Prestasi Kerja Pegawai dan 40 % dari Komponen Nilai Disiplin Kerja Pegawai. Namun bagi pegawai yang tidak mendapatkan nilai maksimal pada periode satu bulan, maka pegawai tersebut juga tidak berhak mendapat tunjangan kinerja maksimal pada bulan berikutnya.

Berdasarkan aturan tersebut diatas, maka jumlah tunjangan kinerja yang diterima pegawai setiap bulan belum tentu sama, karena nilai prestasi kerja dan nilai disiplin kerja pegawai dalam bulan sebelumnya juga belum tentu

mencapai 100 %. Artinya jika pegawai memiliki akumulasi nilai prestasi kerja dan disiplin kerja pegawai 100 % maka pegawai juga akan menerima tunjangan kinerja 100 %, tetapi jika pegawai memiliki akumulasi nilai prestasi kerja dan disiplin kerja kurang dari 100 % maka dipastikan tunjangan kinerja yang diterima juga kurang dari 100 %. Mekanisme ini yang diterapkan dalam pemberian tunjangan kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan.

Semakin tinggi nilai prestasi kerja dan nilai disiplin kerja pegawai, maka semakin besar tunjangan kinerja yang diterima oleh pegawai. Jelas bahwa kewajiban pegawai melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin sehingga akan memperoleh nilai prestasi kerja dan nilai disiplin kerja maksimal, sementara kewajiban pemerintah adalah memberikan tunjangan kinerja sesuai dengan capaian kerja pegawai. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins dan Coulter yang menyatakan bahwa salah satu tujuan pemberian kompensasi adalah ikatan kerja sama . Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawannya. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/ majikan wajib membayar kompensasi.

Berdasarkan hasil yang diperoleh terkait pandangan informan tentang tunjangan kinerja maka, dapat dilihat dari sisi konseptual yang menyebutkan bahwa tunjangan kinerja sebenarnya bertujuan untuk memberikan motivasi kepada pegawai untuk bekerja lebih maksimal, kemudian bila ada informan yang merasa pemberian tunjangan kinerja tidak sesuai dengan azas keadilan karena adanya pelanggaran dari internal, hal tersebut tidak selalu mencerminkan kinerja instansi, seperti pendapat yang dikemukakan oleh

Jusdin Puluhulawa yang menyatakan bahwa peningkatan tunjangan membawa dampak yang signifikan terhadap kinerja rata-rata karyawan. Artinya, tidak semua pegawai menganggap pemberian tunjangan kinerja pada instansi tersebut tidak adil. Hanya sedikit karyawan yang menganggap demikian yang disebabkan faktor internal individu. Karena pada kenyataannya sebagian besar pegawai menyatakan bahwa pemberian tunjangan kinerja telah memenuhi asas adil. Begitu pula pendapat Widodo yang menyatakan bahwa dalam pemberian kompensasi berdasarkan asas adil. Artinya besaran kompensasi harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, dan jabatan. Kompensasi tanpa menyesuaikan aspek - aspek diatas akan menggagalkan maksud dari kompensasi itu sendiri.

Dikaitkan dengan hasil wawancara terhadap informan tentang pemberian tunjangan kinerja kepada pegawai Balai Teknik Penerbangan, maka diperoleh hasil bahwa sebagian besar pegawai merasa pemberian tunjangan kinerja sudah memenuhi asas adil, sedangkan sebagian lainnya menganggap belum memenuhi asas adil. Hal tersebut dikaitkan dengan beban kerja pegawai yang dirasa berat sebagai akibat dari pemberian beban kerja yang belum proporsional. Sementara pegawai yang memiliki beban kerja yang berat merasa waktu untuk menyelesaikan beban kerja tersebut kurang. Hal ini berdampak pada nilai disiplin kerja yang bersangkutan, terutama dari aspek datang dan pulang tepat waktu. Selain itu juga berdampak pada pemenuhan target tugas tambahan, karena untuk mengerjakan beban kerja saja kekurangan waktu, apa lagi pegawai tersebut juga harus melaksanakan tugas tambahan. Kondisi tersebut yang mengakibatkan timbulnya pandangan

pegawai, bahwa pemberian tunjangan kinerja dirasa belum memenuhi asas adil. Pada hal jika dilihat dari jumlah tunjangan kinerja yang mereka terima termasuk besar, karena mereka memiliki kelas jabatan yang tinggi. Jika kita lihat informan yang merasa pemberian tunjangan kinerja belum memenuhi asas adil, kebanyakan adalah mereka yang menduduki jabatan teknis, padahal jika kita lihat kelas jabatan teknis mulai dari kelas jabatan 6 sampai kelas jabatan 8, sementara kelas jabatan untuk pegawai lain yang tidak menduduki jabatan struktural seperti jabatan pengadministrasian umum memiliki kelas jabatan 6 atau 7. Besaran Rp. 3.510.400,00 untuk kelas jabatan 6, Rp 3.915.950,00 untuk kelas jabatan 7 dan Rp. 4.595.150,00 untuk kelas jabatan 8. Sedangkan untuk pegawai yang menduduki pejabatan struktural, seperti Kepala Seksi, Kepala Sub Bagian diberi kelas jabatan 9 dengan tunjangan kinerja Rp. 5.079.200,00 dan Kepala Balai Teknik Penerbangan diberi kelas jabatan 12 dengan tunjangan kinerja Rp. 10.936.000,00.

Mendasari realita yang ada maka pendapat Widodo tersebut diatas benar adanya, karena tunjangan kinerja diberikan sesuai dengan prestasi kerja pegawai, dimana pegawai yang memiliki prestasi kerja tinggi berarti akan menerima tunjangan kinerja lebih tinggi. Ditinjau dari aspek jenis pekerjaan dan resiko pekerjaan juga telah memenuhi asas adil, karena jenis pekerjaan yang memiliki resiko tinggi diberikan kelas jabatan yang lebih tinggi, artinya tunjangan kinerja yang diterima juga lebih tinggi. Kemudian jika ditinjau dari aspek tanggung jawab dan jabatan, pemberian tunjangan kinerja juga sudah memenuhi asas adil, dimana pegawai dengan tanggung jawab dan jabatan

yang lebih tinggi juga mendapat kelas jabatan yang lebih tinggi dengan konsekuensi pegawai juga akan mendapat tunjangan kinerja lebih besar. Ditinjau dari semua aspek pemberian kompensasi yang disampaikan oleh Widodo maka jelas bahwa pemberian tunjangan kinerja kepada pegawai Balai Teknik Penerbangan telah memenuhi asas adil.

Demikian juga dengan pemenuhan asas layak dan wajar dalam pemberian tunjangan kinerja, sebagian besar informan berpandangan bahwa pemberian tunjangan kinerja sudah memenuhi asas layak dan wajar, namun sebagian lainnya berpandangan bahwa pemberian tunjangan kinerja masih belum memenuhi asas layak dan wajar, terutama jika dikaitkan dengan beban kerja yang dimiliki oleh pegawai. Pandangan ini timbul karena pegawai yang merasa memiliki beban kerja yang berat mendapat tunjangan kinerja dengan nilai yang belum sesuai jika dibandingkan dengan beban kerjanya, sementara pegawai dengan beban kerja yang relatif ringan mendapat tunjangan kinerja yang layak dan wajar. Sebagaimana diuraikan diatas bahwa standar pemberian tunjangan kinerja berdasarkan kelas jabatan, semakin tinggi kelas jabatan maka akan semakin besar tunjangan kinerja yang diterima. Semakin berat beban kerja, tanggung jawab dan jabatan maka semakin tinggi pula kelas jabatan dan semakin tinggi kelas jabatan berarti semakin besar tunjangan kinerja yang diterima. Jadi jelas bahwa pemberian tunjangan kinerja kepada pegawai Balai Teknik Penerbangan sudah memenuhi asas layak dan wajar.

Dengan Pemberian tunjangan kinerja, pegawai Balai Teknik Penerbangan memiliki kemampuan untuk memenuhi kebutuhan, karena sumber finansial pegawai tidak hanya dari gaji yang diterima rutin setiap bulan,

melainkan ada tambahan dari tunjangan kinerja, sehingga kemampuan pemenuhan kebutuhan pegawai meningkat. Hal ini selaras dengan pendapat Sollano yang menyatakan bahwa tunjangan finansial mempengaruhi kinerja personal karena mereka merasa memiliki tanggung jawab lebih karena adanya perhatian lebih dari segi finansial yang dapat mendukung pemenuhan kebutuhannya. Selanjutnya menurut Abraham Maslow setiap manusia memiliki lima kebutuhan dasar yaitu: kebutuhan fisiologis, keamanan, cinta, harga diri, dan aktualisasi diri. Manusia memiliki kebutuhan dasar yang bersifat heterogen. Setiap orang pada dasarnya memiliki kebutuhan yang sama, akan tetapi karena budaya, maka kebutuhan tersebut juga ikut berbeda. Dalam memenuhi kebutuhan manusia menyesuaikan diri dengan prioritas yang ada.

Keseluruhan kebutuhan tersebut dapat dipenuhi oleh manusia dengan pemenuhan pos-pos kebutuhan dari tingkat dasar hingga tingkat tertinggi. Hal tersebut dapat dipenuhi dengan kecukupan sumber daya yang dimiliki. Begitu juga pegawai, dalam memenuhi kebutuhan dasarnya memerlukan gaji dan tambahan penghasilan lainnya. Dengan kata lain, pemberian tunjangan kinerja membantu pegawai dalam memenuhi kebutuhan hidupnya selain gaji yang diperoleh.

Untuk memacu kerja suatu organisasi perlu dilakukan pengukuran kinerja. Berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat bahwa kinerja Balai Teknik Penerbangan dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Peningkatan kinerja ini tentu tidak terlepas dari kinerja pegawai yang juga mengalami peningkatan. Jika dilihat dari kinerja masing-masing unit kerja maka tergambar bahwa nilai kinerja pegawai dari aspek SKP sangat baik yaitu semua unit memiliki nilai

diatas 90, tetapi nilai dari aspek perilaku berada dibawah nilai dari aspek SKP dan dirasa belum maksimal terutama pada unit kerja Teknisi penerbangan dengan nilai 77,75. Kinerja pegawai akan mempengaruhi kinerja unit kerja dimana pegawai bekerja dan akan mempengaruhi kinerja instansi. Pengukuran kinerja ini sesuai dengan pendapat Moeheriono yang menyatakan bahwa umumnya faktor penilaian kinerja terdiri dari empat unsur utama yaitu hasil kerja, perilaku, atribut dan kompetensi serta komparatif.

Rendahnya nilai perilaku pegawai tersebut diatas akan mempengaruhi nilai kinerja Balai Teknik Penerbangan. Di sisi lain rendahnya nilai perilaku juga akan mempengaruhi besaran tunjangan kinerja yang akan diterima oleh pegawai, karena salah satu komponen dalam penentuan besaran tunjangan kinerja adalah nilai unsur disiplin pegawai yang terdapat pada aspek penilaian perilaku pegawai.

Dengan adanya kemungkinan pengurangan tunjangan kinerja pegawai, membuat pegawai berpikir bagaimana caranya agar tunjangan kinerja yang diterima tidak berkurang, sehingga pegawai berusaha untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Kondisi ini menggambarkan bahwa pemberian tunjangan kinerja mempengaruhi kinerja pegawai baik dari prestasi kerja maupun disiplin kerja. Terbukti setelah diberi tunjangan kinerja Pegawai Balai Teknik Penerbangan menunjukkan kinerja yang meningkat baik dari unsur prestasi kerja maupun disiplin kerja. Pegawai menjadi berkompetisi untuk mencapai kinerja maksimal dengan harapan akan mendapatkan tunjangan kinerja yang maksimal juga. Pegawai merasa rugi jika tunjangan kinerja yang diterima tidak maksimal baik dari sisi finansial maupun dari sisi sosial. Dari

sisi finansial, dengan berkurangnya tunjangan kinerja yang diterima berarti berkurang juga kemampuan pegawai dalam memenuhi kebutuhan. Sedangkan dari sisi sosial, pegawai yang memiliki nilai kinerja rendah akan mendapat label sebagai pegawai tidak berprestasi.

Kondisi tersebut diatas mempengaruhi pola pikir pegawai terhadap kinerjanya. Pegawai terpola untuk selalu melakukan kerja dengan maksimal baik dari unsur capaian sasaran kerja maupun dari unsur disiplin kerja. Upaya tersebut terdorong dari harapan terhadap pemenuhan kebutuhan maupun mencapai kepuasan. Sesuai dengan pendapat Hasibuan bahwa, motivasi akan memberikan daya penggerak, yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Dari beberapa kondisi yang telah disebutkan diatas membenarkan bahwa pemberian tunjangan kinerja kepada pegawai Balai Teknik Penerbangan sesuai dengan tujuan pemberian tunjangan kinerja sebagaimana dikemukakan oleh Robbins dan Coulter yang menyatakan bahwa tujuan pemberian tunjangan kinerja adalah Ikatan Kerja Sama, Kepuasan Kerja, Pengadaan Efektif, Motivasi, Stabilitas Karyawan, Disiplin, Pengaruh Serikat Buruh dan Pengaruh Pemerintah.

Dengan pemberian tunjangan kinertja terjalinlah ikatan kerja sama formal antara pegawai Balai Teknik Penerbangan dengan Instansi Pemerintah dalam hal ini Balai Teknik Penerbangan. Pegawai harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan Pemerintah wajib membayar kompensasi. Dengan pemberian tunjangan kinerja maka pegawai dapat memenuhi

kebutuhan-kebutuhannya. Jika program pemberian tunjangan kinerja ditetapkan cukup besar, pengadaan pegawai yang qualified untuk instansi lebih mudah. Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, pimpinan instansi akan lebih mudah memotivasi bawahannya. Dengan program tunjangan kinerja atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitas pegawai lebih terjamin karena turnover yang relatif kecil. Dengan memberikan balas jasa yang cukup besar maka disiplin pegawai akan semakin baik. Dan jika Program pemberian tunjangan kinerja berjalan dengan baik, pegawai akan konsentrasi pada pekerjaannya.

Pemberian tunjangan kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan saat ini sudah cukup baik, namun dengan adanya polemik perbedaan pendapat di antara pegawai Balai Teknik Penerbangan, terutama terkait dengan asas adil, layak dan wajar dalam pemberian tunjangan kinerja, maka dirasa perlu untuk dilakukan evaluasi dalam pelaksanaannya. Selain itu informan dalam wawancara juga memberikan informasi bahwa pemberian tunjangan kinerja dirasa masih perlu dilakukan peningkatan, baik dari nilai nominal tunjangan kinerja maupun dari komposisi unsur dalam penilaian tunjangan kinerja. Informan berpandangan bahwa komposisi 60% unsur nilai prestasi kerja pegawai dan 40% unsur nilai disiplin kerja pegawai dirasa masih kurang tepat, menurut informan bobot nilai prestasi kerja pegawai seyogyanya ditingkatkan, dengan harapan lebih memenuhi asas adil, layak dan wajar dalam pemberian tunjangan kinerja.

Dari awal pembahasan masalah tunjangan kinerja, aspek disiplin pegawai selalu muncul dan menjadi permasalahan tersendiri bagi pegawai

hingga terkesan prestasi kerja pegawai lebih penting dibanding dengan disiplin pegawai, bahkan jika boleh lebih ekstrim lagi seakan-akan disiplin pegawai tidak penting. Padahal disiplin pegawai adalah sesuatu yang sangat penting, sehingga pemerintah dalam merumuskan peraturan terkait masalah kinerja dan tunjangan kinerja menjadikan disiplin kerja pegawai sebagai salah satu unsur penilaian. Selain itu tujuan pemberian tunjangan kinerja adalah disiplin pegawai sebagai mana disampaikan oleh Robbins dan Coulter. Dari fenomena tersebut diatas, maka dirasa perlu untuk diambil langkah konkret untuk menyamakan persepsi akan pentingnya disiplin kerja pegawai dan perlu dicarikan solusi bagaimana caranya agar disiplin kerja pegawai tidak membebani dan menghambat kerja pegawai serta tujuan pemberian tunjangan kinerja untuk meningkatkan disiplin kerja pegawai dapat tercapai.

Sebagai tindak lanjut dari penilaian kinerja pegawai, selain pemberian tunjangan kinerja kepada pegawai maka dilakukan pemberian reward dan punishment. Bagi pegawai yang memiliki nilai kinerja yang baik maka akan diberikan status sebagai pegawai berprestasi dan diberikan kesempatan pengembangan karier, seperti kenaikan pangkat, mengikuti pendidikan atau pelatihan dan promosi jabatan. Sementara bagi pegawai yang nilai kerjanya tidak baik akan diberikan punishment berupa status sebagai pegawai tidak berprestasi dan tidak diberikan kesempatan pengembangan karier, bahkan bagi pegawai yang melakukan pelanggaran Peraturan Disiplin Pegawai akan diberikan sanksi berupa hukuman disiplin.

Dengan metode pemberian tunjangan kinerja seperti tersebut diatas, menimbulkan motivasi bagi pegawai untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-

baiknya dengan harapan akan mendapatkan tunjangan kinerja yang maksimal dan mendapatkan reward atas prestasi kerjanya. Karena unsur Nilai dalam Pemberian tunjangan kinerja juga menjadi dasar penilaian kinerja pegawai dalam kurun waktu satu tahun yang akan menjadi salah satu persyaratan bagi pegawai untuk menduduki jabatan, mengikuti sekolah atau pendidikan dan usul kenaikan pangkat, maka pegawai menjadi terpacu untuk bekerja dengan baik dan mendapat nilai lebih baik dari rekan-rekannya serta berusaha menjadi pegawai berprestasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa pemberian tunjangan kinerja Pegawai Balai Teknik Penerbangan sudah kompetitif.

Menurut informan motivasi yang mereka terima sangat membantu dalam meningkatkan kinerja pegawai terutama motivasi dalam bentuk finansial. Motivasi yang paling efektif menurut pegawai Balai Teknik Penerbangan salah satunya adalah imbalan atau reward berupa pemberian kesejahteraan pegawai yang diimplementasikan dalam bentuk pemberian Upah atau gaji dan tunjangan kinerja. Sesuai dengan pendapat Saraswati, motivasi sebagai kesediaan untuk mengerahkan tingkat tinggi usaha, menuju tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual.

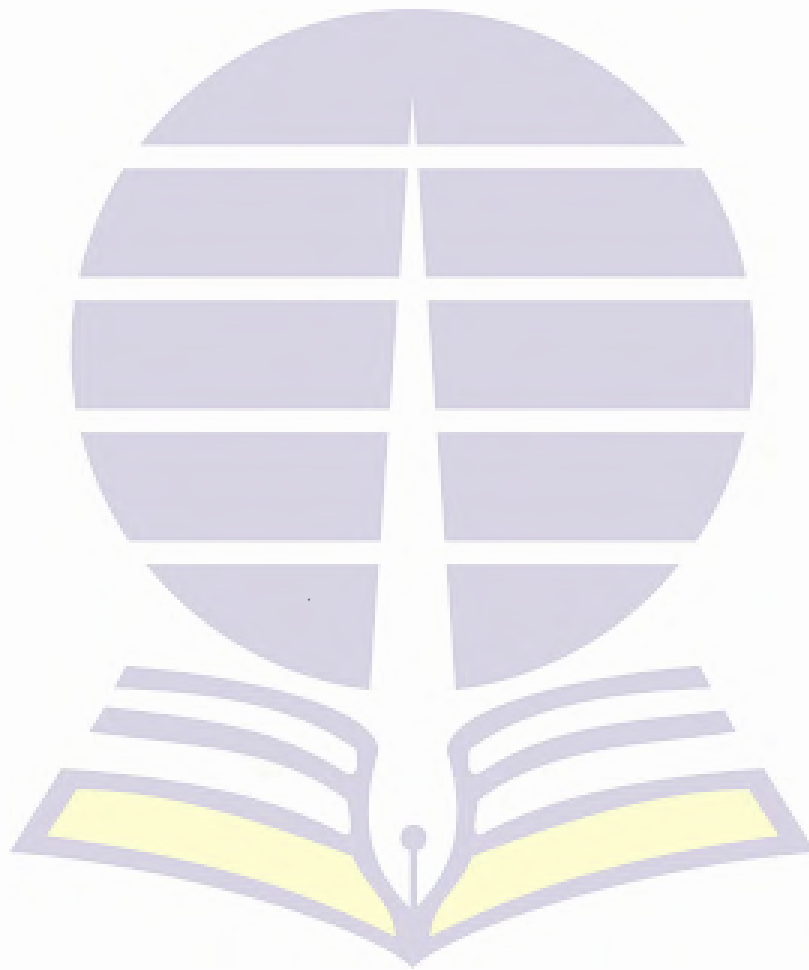
Dengan adanya keinginan pegawai untuk memiliki kemampuan memenuhi kebutuhan individu dan adanya peluang untuk mewujudkannya melalui tunjangan kinerja, membuat pegawai berusaha untuk mendapatkan nilai kinerja maksimal. Untuk mendapatkan nilai kinerja maksimal pegawai harus berusaha keras agar mampu menyelesaikan beban kerja dengan baik dan memiliki disiplin kerja yang baik. Secara tidak sadar pegawai telah melakukan

sesuatu yang dapat membawa instansi/ organisasi ke arah tingkat kinerja yang tinggi sesuai dengan tujuan organisasi.

Pegawai Balai Teknik Penerbangan selain mendapatkan motivasi dalam bentuk pemberian tunjangan kinerja, pegawai juga mendapat motivasi dalam berupa Bimbingan, Petunjuk, Arahan dan Imbalan atau reward. Reward yang diterima dalam bentuk promosi jabatan, pengembangan karir dan pemberian kesejahteraan pegawai. Hal ini sesuai dengan pendapat Mangkunegara yang menyatakan bahwa ada beberapa prinsip dalam memotivasi pegawai, yaitu Prinsip partisipasi, Prinsip komunikasi, Prinsip mengakui andil bawahan, Prinsip pendelegasian wewenang dan Prinsip memberi perhatian.

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai, dalam hal ini semua pegawai berpartisipasi sesuai tugas dan tanggung jawabnya yang tertuang dalam Sasaran Kerja Pegawai. Untuk mewujudkan prinsip komunikasi, Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas dalam bentuk pemberian bimbingan, petunjuk dan arahan. Untuk mengakui andil bawahan dalam pencapaian tujuan Pemimpin memberikan nilai kinerja pegawai sesuai dengan apa yang telah dilakukan berdasarkan beban kerja. Prinsip pendelegasian wewenang dalam motivasi dilakukan oleh Pemimpin dengan memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi. Selanjutnya dalam motivasi pimpinan juga harus memberi perhatian terhadap apa yang diinginkan

pegawai bawahan, termasuk tentang keinginan pegawai dalam pemenuhan kebutuhan. Yang sekarang nyata diberikan dalam bentuk pemberian tunjangan kinerja.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Dalam penelitian ini peneliti memiliki beberapa keterbatasan diantaranya ketersediaan waktu yang disediakan oleh obyek penelitian yang terbatas, informan kurang responsif dalam menjawab pertanyaan yang diajukan oleh peneliti dan pemberian jawaban yang cenderung mengarah kepada kepentingan individu informan.

Dengan segala keterbatasan yang dimiliki oleh peneliti, berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Pemberian Tunjangan Kinerja menjadi motivasi bagi pegawai Balai Teknik Penerbangan, karena dengan pemberian tunjangan kinerja kemampuan pegawai dalam pemenuhan kebutuhan meningkat, sehingga pegawai berupaya untuk selalu meningkatkan kinerja mereka, dan dengan peningkatan kinerja pegawai maka kinerja Balai Teknik Penerbangan juga akan meningkat.
2. Untuk meningkatkan kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan dilakukan dengan metode pemberian motivasi berupa pemberian tunjangan kinerja kepada pegawai dan pemberian reward serta punishment.

3. Pemberian tunjangan kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai baik dari aspek disiplin kerja maupun prestasi kerja pegawai.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, beberapa saran yang dikemukakan untuk dijadikan pertimbangan atau prioritas dalam rangka pemberian tunjangan kinerja dalam meningkatkan kinerja instansi adalah sebagai berikut:

1. Dalam pembuatan beban kerja agar disesuaikan dengan kemampuan pegawai dan ketersediaan waktu yang cukup, sehingga tidak terjadi *Qualitative overload* dan *Quantitative overload*.
2. Agar ditingkatkan pemberian motivasi kepada pegawai dengan mempertimbangkan efektifitas motivasi, sebagai contoh dalam bentuk promosi jabatan, pengembangan karier dan pemberian kesejahteraan pegawai terutama berupa tunjangan kinerja.
3. Agar dilakukan upaya peningkatan disiplin kerja pegawai dengan penegakan disiplin dan mencari solusi alternatif sebagai bukti pegawai masuk kerja selain menggunakan finger print.

DAFTAR PUSTAKA

Ardana, I.K., Putra, I.G.Y.A.H. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu. Yogyakarta

Chukwuma, E.M., & Obiefuna, O. (2014). *Effect of Motivation on Employee Productivity : A Study of Manufacturing Companies in Nnewi*. *Journal of Managerial Studies and Research*. Vol. 2 (7), 113-122.

Dharma, S. (2012). *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Dessler, G. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.

Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.

Kurnia, A. (2010). *Workshop Workload Analysis Beban Kerja*. Diunduh 14 November 2019 dari situs World Wide Web : <http://id.shvoong.com/social-sciences/economics/1991558-beban-kerja/#ixzz1IW4ZO2Mr>.

Mahendra (2016), *Efektivitas Pemberian Tunjangan Kinerja Daerah (Studi Pada Biro Perlengkapan Dan Aset Daerah Provinsi Lampung)*. Lampung : Tugas Akhir Program Magister Ilmu Pemerintahan Universitas Lampung.

Mangkunegara, A. A. P. (2010). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.

Moheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi: Competency Based Human Resource Management*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Nofitasari, Dianipurwa. (2015). *Pengaruh Beban Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan PT. Kimia Farma Diagnostik Kota Bandung*. Tesis: Universitas Pasundan.

Nurdin. (2011). *Pengaruh Beban Kerja Dan Keterampilan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Bisnis UKM Bembie Digital Printing Bandung)*, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Vol. 9 (1), 23-30.

Pamela, A.O., & Oloko (2015). *Effect of motivation on employee performance of commercial banks in kenya : A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County. Journal of Human Resource Studies. Vol 5 (2), 234-244.*

Pasolong, H (2010). *Teori Administrasi Publik*, Bandung. Alfabeta.

Peraturan Menteri Dalam Negeri No 12 Tahun 2008 Pedoman Analisis Beban Kerja Di Lingkungan Departemen Dalam Negeri Dan Pemerintah Daerah.

Peraturan Menteri Perhubungan No. PM 41 Tahun 2017 tentang Tata Cara Penghitungan dan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Perhubungan.

Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai

Peraturan Presiden N0. 133 tahun 2015 tentang Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kementerian Perhubungan.

Perpres Nomor 119 tahun 2018 tentang Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kementerian Perhubungan.

Prabowo, E.A., Hafel, M., Purwanto A.J., Anfas (2019), *The Implementation of Providing Performance Allowance Policy in the Secretariat of the General Election Commission Kota Ternate, Indonesia*. Diunduh 19 Februari 2020 dari situs World Wide Web : <https://doi.org/10.26858/jiap.v9i2.11529>


Puluhulawa, J. (2017). *Regional Performance Allowance; Its Effect to Employee Performance and the Success of Local Government in Gorontalo Province, Indonesia. Public Policy and Administration Research, ISSN 2224-5731(Paper) ISSN 2225-0972, Vol.3, No.12, 2013, 85-93.*

Putra, Achmad Syukriansyah. (2012). *Analisis Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Marketing dan Kredit PT. WOM Finance Cabang Depok. Jurnal Studi Manajemen Indonesia. Vol 2 (1), 20-29*

Rahmat, P. S. (2009). *Penelitian Kualitatif*. Jurnal Equilibrium, 5, 40-57.

Rivai, V. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Depok: PT. Raja Grafindo.

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2015). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S dan Coulter, M. (2017). *Manajemen*. Jakarta : PT Indeks.
- Schultz, D., Schultz, S E. 2006. *Psychology & Work Today Ninth Edition*. New Jersey : Pearson Education. Inc
- Sedarmayanti. (2011) *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Cetakan kelima)*. Bandung : PT. Refika
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A. (2011) *Filsafat ilmu: Suatu kajian dalam dimensi ontologis, epistemologis, dan aksiologis*, Jakarta : Bumi Aksara
- Tarwaka. (2011). *Dasar-Dasar Pengetahuan Ergonomi dan Aplikasi di Tempat Kerja*. Surakarta: Harapan Press.
- Triton, P. B. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Perspektif Partnership dan Kolektivitas*. Yogyakarta: ORYZA.
- Wan, F, W.Y., Tan, S.K. (2013). *Generation Differences in work Motivation : From Developing Country Persepective. Journal of Economy, Management and sosial Sciences*. Vol. 2 (4), 97-103.
- Wardana, W.L. (2018) *Tunjangan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintahan Mojokerto*. Diunduh 19 Februari 2020 dari situs World Wide Web <https://www.semanticscholar.org>
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Widodo, S. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wirawan. (2013). *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi Dan Penelitian*. Jakarta : Rajawali Pres.

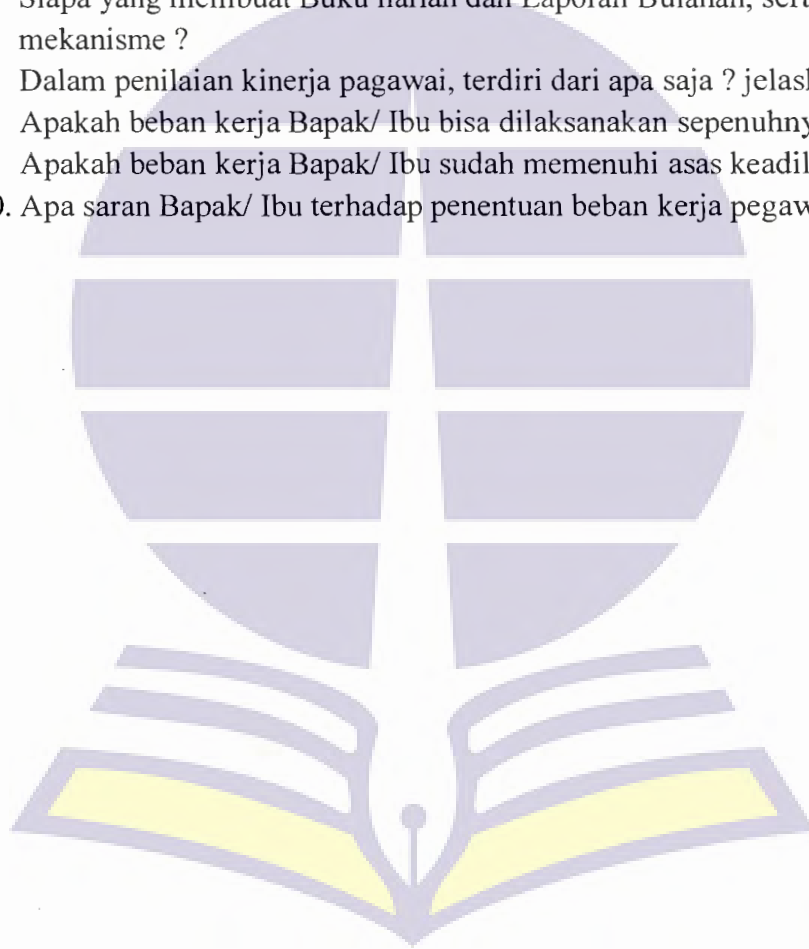


LAMPIRAN I

PEDOMAN WAWANCARA

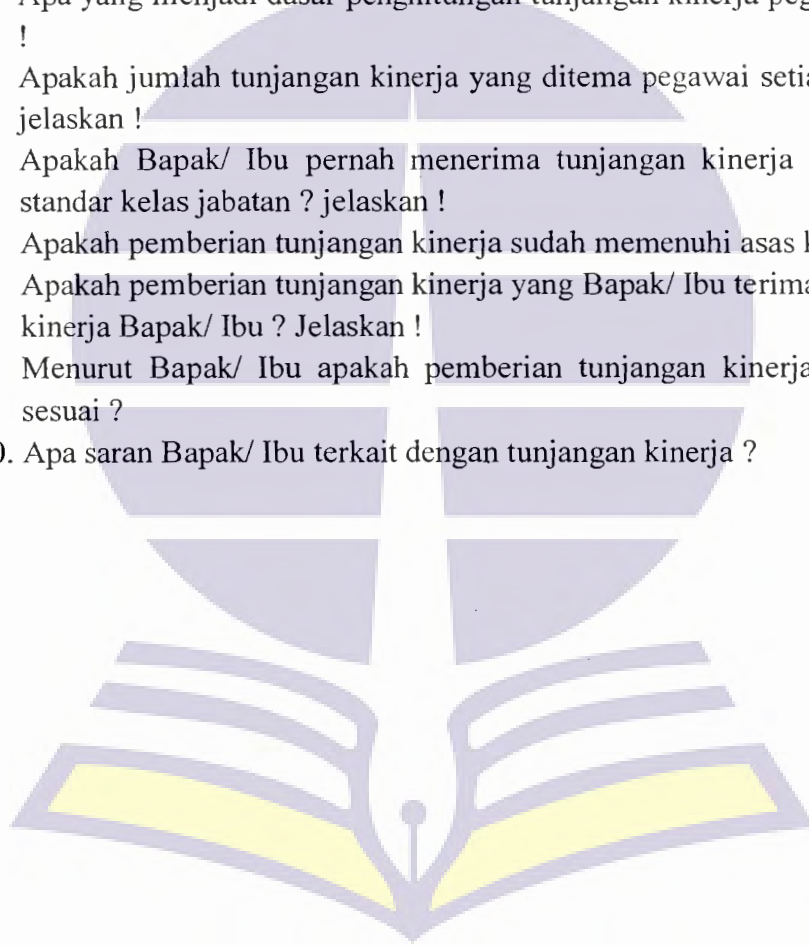
PEDOMAN WAWANCARA

1. Apa jabatan Bapak/ Ibu dan apa tugas pokok dan fungsi Bapak/ Ibu ?
2. Terkait dengan Tupoksi, Apa beban kerja Bapak/ Ibu ?
3. Siapa Yang Menentukan Beban Kerja Bapak/ Ibu ? Bagaimana Mekanisme Penentuan Beban Kerja Di Balai Teknik Penerbangan ?
4. Apa target dalam SKP yang harus dicapai oleh Bapak/ Ibu ?
5. Bagaimana cara melihat capaian SKP pegawai Balai Teknik Penerbangan ?
6. Siapa yang membuat Buku harian dan Laporan Bulanan, serta bagaimana mekanisme ?
7. Dalam penilaian kinerja pegawai, terdiri dari apa saja ? jelaskan !
8. Apakah beban kerja Bapak/ Ibu bisa dilaksanakan sepenuhnya ?
9. Apakah beban kerja Bapak/ Ibu sudah memenuhi asas keadilan ?
10. Apa saran Bapak/ Ibu terhadap penentuan beban kerja pegawai ?



PEDOMAN WAWANCARA

1. Apakah pegawai Balai Teknik Penerbangan menerima Tunjangan Kinerja ? Kalau menerima berapa jumlahnya ?
2. Bapak/ Ibu memiliki kelas jabatan berapa dan menerima tunjangan kinerja berapa ?
3. Jelaskan kelas jabatan yang ada di Balai Teknik Penerbangan dan jumlah tunjangan kinerja yang diterima masing-masing kelas jabatan !
4. Apa yang menjadi dasar penghitungan tunjangan kinerja pegawai ? Jelaskan !
5. Apakah jumlah tunjangan kinerja yang diterima pegawai setiap bulan sama ? jelaskan !
6. Apakah Bapak/ Ibu pernah menerima tunjangan kinerja lebih kecil dari standar kelas jabatan ? jelaskan !
7. Apakah pemberian tunjangan kinerja sudah memenuhi asas keadilan ?
8. Apakah pemberian tunjangan kinerja yang Bapak/ Ibu terima mempengaruhi kinerja Bapak/ Ibu ? Jelaskan !
9. Menurut Bapak/ Ibu apakah pemberian tunjangan kinerja saat ini sudah sesuai ?
10. Apa saran Bapak/ Ibu terkait dengan tunjangan kinerja ?

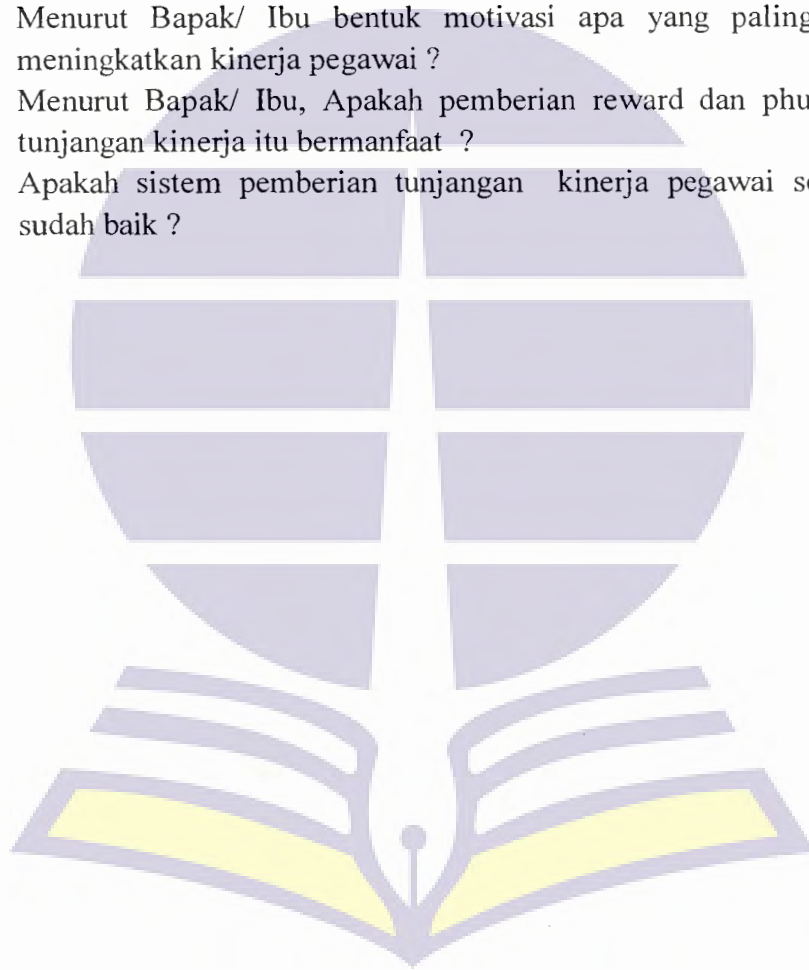


PEDOMAN WAWANCARA

1. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana gambaran umum kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan? Apakah visi dan misi organisasi tergambar dengan jelas dalam pelaksanaan tugas Bapak/Ibu?
2. Apakah jabatan Bapak/Ibu? Apakah bapak/ibu memahami betul tupoksi bapak ibu? Apakah terdapat kendala dalam menjalankan tupoksi pekerjaan yang bapak/ibu lakukan?
3. Bisa bapak/ibu sebutkan beberapa kendala dalam pekerjaan yang Bapak/Ibu lakukan!
4. Apakah yang bapak ketahui tentang kinerja? Apakah sejauh ini peran pegawai dalam mendukung hasil kerja Kantor Balai Teknik sudah terpenuhi?
5. Bagaimana hasil kinerja Bapak/Ibu? Apakah sudah sesuai dengan hasil yang diharapkan?
6. Apa yang mempengaruhi hasil kinerja yang anda peroleh saat ini?
7. Apa kira-kira harapan Bapak/Ibu terhadap Balai Teknik Penerbangan?
8. Menurut Bapak/Ibu, apakah system penilaian kinerja yang berlakuk saat ini sudah memenuhi azas keadilan?
9. Menurut Bapak/Ibu, apakah system penilaian kinerja yang berlaku saat ini sudah transparan?
10. Apakah reward dan punishment yang bapak ibu peroleh sudah sesuai dengan beban kerja yang Bapak/Ibu emban?
11. Apa kira-kira saran yang akan bapak berikan untuk penilaian kinerja yang berlaku saat ini?

PEDOMAN WAWANCARA

1. Apakah menurut Bapak/ Ibu motivasi itu penting ? jelaskan !
2. Apakah Bapak/ Ibu dalam melaksanakan kerja mendapat motivasi dari atasan dan atau rekan kerja ?
3. Apa bentuk motivasi yang diberikan oleh atasan Bapak/ Ibu?
4. Apa bentuk kongkret dari pemberian reward dan punishment dari atasan yang Bapak/ Ibu terima ?
5. Menurut Bapak/ Ibu bentuk motivasi apa yang paling efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai ?
6. Menurut Bapak/ Ibu, Apakah pemberian reward dan punishment berupa tunjangan kinerja itu bermanfaat ?
7. Apakah sistem pemberian tunjangan kinerja pegawai sebagai motivasi sudah baik ?





LAMPIRAN II

TRANSKRIP WAWANCARA

TRANSKRIP WAWANCARA

Informan No. 1

Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Ir. Fellyus Noor (Pengambil Kebijakan)

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apa jabatan Bapak/ Ibu dan apa tugas pokok dan fungsi Bapak/ Ibu	<p>Jabatan saya Kepala Balai Teknik Penerbangan</p> <p>Tupoksi saya adalah</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mengawasi bawahan dan apabila terjadi penyimpangan agar mengambil langkah-langkah yang diperlukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. - Memimpin dan mengkoordinasikan bawahan dan memberikan bimbingan serta petunjuk bagi pelaksanaan tugas bawahan. - Mengikuti dan mematuhi petunjuk serta bertanggung jawab kepada atasan dan menyampaikan laporan berkala tepat pada waktunya. - Mengolah dan menggunakan laporan bawahan sebagai bahan untuk penyusunan laporan lebih lanjut dan untuk memberikan petunjuk kepada bawahan. - Menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi baik dalam lingkungan masing-masing dan antar satuan organisasi dan kelompok jabatan fungsional di lingkungan Balai Teknik Penerbangan sesuai dengan tugas dan fungsi.
2.	Terkait dengan Tupoksi, Apa beban kerja Bapak/ Ibu ?	<p>Beban kerja saya adalah melaksanakan tugas sesuai uraian jenis kegiatan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyiapkan bahan pelaksanaan pengujian, perawatan, perbaikan, dan pelayanan di bidang peralatan navigasi, komunikasi dan keamanan penerbangan serta elektronika bandar udara. 2. Menyiapkan bahan pelaksanaan pengujian, perawatan, perbaikan, dan pelayanan di bidang peralatan listrik penerbangan, peralatan listrik bandar udara dan mekanikal bandar udara. 3. Menyiapkan bahan pelaksanaan pengujian mutu di bidang bahan, hasil pekerjaan sipil dan kualitas lingkungan bandar udara. 4. Menyiapkan bahan pelaksanaan

		<p>penyusunan rencana dan program, urusan kepegawaian, keuangan, ketatausahaan dan kerumahtanggaan, hukum, dan hubungan masyarakat.</p> <p>5. Menyiapkan bahan evaluasi kegiatan di Balai Teknik Penerbangan.</p> <p>6. Menyiapkan bahan penyusunan laporan kegiatan di Balai Teknik Penerbangan.</p> <p>7. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan pimpinan.</p>
3.	<p>Siapa Yang Menentukan Beban Kerja Bapak/ Ibu ? Bagaimana Mekanisme Penentuan Beban Kerja Di Balai Teknik Penerbangan</p>	<p>Yang menentukan beban kerja adalah saya sendiri dengan mendasari uraian jenis kegiatan sebagai Kepala Balai Teknik Penerbangan yang tertuang dalam PM No. 36 tahun 2017.</p> <p>Mekanisme penentuan beban kerja di Balai Teknik Penerbangan adalah sebagai berikut :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melihat uraian jenis kegiatan yang tercantum dlm PM No. 36 tahun 2017 - Memilih jenis kegiatan sesuai dengan tupoksi sesuai jabatan - Menuangkan jenis kegiatan yang sudah dipilih ke dalam Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Dengan dilengkapi target capaian kinerja pegawai untuk periode satu tahun anggaran. - SKP diajukan ke atasan langsung untuk mendapatkan persetujuan dan otentifikasi <p>SKP tersebut menjadi kontrak kerja bagi pegawai yang harus dilaksanakan selama satu tahun.</p>
4.	<p>Apa target dalam SKP yang harus dicapai oleh Bapak/ Ibu ?</p>	<p>Target dalam SKP saya adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Secara kuantitatif membuat laporan sebanyak 12 buah - Secara kualitatif 100% - Target waktu 950 jam <p>Realisasi anggaran sesuai DIPA</p>
5.	<p>Bagaimana cara melihat capaian SKP pegawai Balai Teknik Penerbangan ?</p>	<p>Capaian SKP dapat dilihat pada Buku harian dan laporan bulanan pegawai.</p>
6.	<p>Siapa yang membuat Buku harian dan Laporan Bulanan, serta bagaimana mekanisme ?</p>	<p>Buku Harian dan Laporan Bulanan dibuat oleh masing-masing pegawai. Mekanismenya adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pegawai membuka Aplikasi AP2KP - Mengisi form buku harian yang terdiri dari no, tanggal, tugas, jenis, tugas pokok, uraian output, kualitas, waktu dan

		<p>biaya.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Laporan pada buku harian ini secara sistem akan terakumulasi selama satu bulan dan menjadi realisasi SKP selama satu bulan. - Realisasi SKP disave dan review ke atasan langsung untuk dinilai. Paling lama 6 hari kerja pada bulan berikutnya <p>Mencetak Laporan Bulanan kemudian diajukan ke atasan langsung untuk ditanda tangani.</p>
7.	Dalam penilaian kinerja pegawai, terdiri dari apa saja ? jelaskan !	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penilaian SKP yang berisikan capaian/ realisasi target kerja pegawai dan Tugas Tambahan. 2. Penilaian Perilaku, berisikan: <ul style="list-style-type: none"> - Orientasi pelayanan - Integritas - Komitmen - Disiplin - Kerja sama - Kepemimpinan 3. DP3, berisikan penilaian SKP dan Penilaian Perilaku Pegawai selama satu tahun.
8.	Apakah beban kerja Bapak/ Ibu bisa dilaksanakan sepenuhnya ?	Beban kerja saya bisa dilaksanakan sepenuhnya
9.	Apakah beban kerja Bapak/ Ibu sudah memenuhi asas keadilan	Beban kerja sudah memenuhi asas keadilan
10.	Apa saran Bapak/ Ibu terhadap penentuan beban kerja pegawai ?	Beban Kerja Pegawai agar dievaluasi setiap tahun dan dijadikan bahan pertimbangan dalam Penentuan beban kerja pegawai tahun berikutnya.

TRANSKRIP WAWANCARA

Informan No. 2

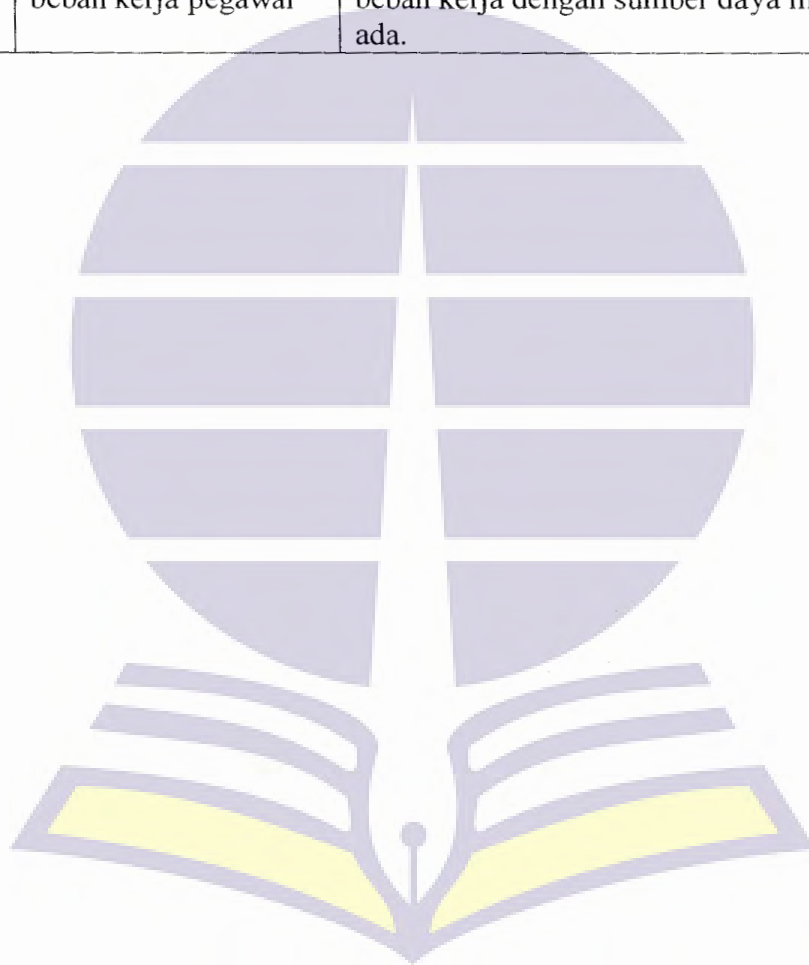
Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Purnama Pangalinan, S.T, M.MTr (Berprestasi)

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apa jabatan Bapak/ Ibu dan apa tugas pokok dan fungsi Bapak/ Ibu	Jabatan saya Kepala Sub Bagian Tata Usaha Balai Teknik Penerbangan Tupoksi saya adalah - Melakukan pelaksanaan penyusunan rencana dan program, urusan kepegawaian, keuangan, ketatausahaan dan kerumahtanggaan, hukum, hubungan masyarakat serta evaluasi dan pelaporan. - Menerapkan prinsip, koordinasi, integrasi dan sinkronisasi baik dalam lingkungan masing-masing dan antar satuan organisasi dan kelompok jabatan fungsional di lingkungan Balai Teknik Penerbangan sesuai dengan tugas dan fungsi.
2.	Terkait dengan Tupoksi, Apa beban kerja Bapak/ Ibu ?	Beban kerja saya adalah melaksanakan tugas sesuai uraian jenis kegiatan : 1. Menyusun bahan pelaksanaan penyusunan rencana dan program. 2. Menyusun bahan pelaksanaan urusan kepegawaian. 3. Menyusun bahan pelaksanaan urusan keuangan. 4. Menyusun bahan pelaksanaan urusan ketatausahaan dan kerumahtanggaan. 5. Menyusun bahan pelaksanaan urusan hukum. 6. Menyusun bahan pelaksanaan urusan hubungan masyarakat. 7. Menyusun bahan evaluasi kegiatan di Balai Teknik Penerbangan. 8. Menyusun bahan penyusunan laporan kegiatan di Balai Teknik Penerbangan Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan pimpinan
3.	Siapa Yang Menentukan Beban Kerja Bapak/ Ibu ? Bagaimana Mekanisme Penentuan Beban Kerja Di Balai Teknik Penerbangan	Yang menentukan beban kerja adalah saya sendiri dengan mendasari uraian jenis kegiatan sebagai Kepala Sub Bagian Tata Usaha Balai Teknik Penerbangan yang tertuang dalam PM No. 36 tahun 2017. Mekanisme penentuan beban kerja di Balai Teknik Penerbangan adalah sebagai berikut :

		<ul style="list-style-type: none"> - Melihat uraian jenis kegiatan yang tercantum dlm PM No. 36 tahun 2017 - Memilih jenis kegiatan sesuai dengan tupoksi sesuai jabatan - Menuangkan jenis kegiatan yang sudah dipilih ke dalam Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Dengan dilengkapi target capaian kinerja pegawai untuk periode satu tahun anggaran. - SKP diajukan ke atasan langsung untuk mendapatkan persetujuan dan otentifikasi <p>SKP tersebut menjadi kontrak kerja bagi pegawai yang harus dilaksanakan selama satu tahun.</p>
4.	Apa target dalam SKP yang harus dicapai oleh Bapak/ Ibu ?	<p>Target dalam SKP saya adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Secara kuantitatif membuat laporan sebanyak 12 buah - Secara kualitatif 100% - Target waktu 950 jam <p>Realisasi anggaran sesuai DIPA</p>
5.	Bagaimana cara melihat capaian SKP pegawai Balai Teknik Penerbangan ?	Capaian SKP dapat dilihat pada Buku harian dan laporan bulanan pegawai.
6.	Siapa yang membuat Buku harian dan Laporan Bulanan, serta bagaimana mekanisme ?	<p>Buku Harian dan Laporan Bulanan dibuat oleh masing-masing pegawai. Mekanismenya adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pegawai membuka Aplikasi AP2KP - Mengisi form buku harian yang terdiri dari no, tanggal, tugas, jenis, tugas pokok, uraian output, kualitas, waktu dan biaya. - Laporan pada buku harian ini secara sistem akan terakumulasi selama satu bulan dan menjadi realisasi SKP selama satu bulan. - Realisasi SKP disave dan review ke atasan langsung untuk dinilai. Paling lama 6 hari kerja pada bulan berikutnya <p>Mencetak Laporan Bulanan kemudian diajukan ke atasan langsung untuk ditanda tangani.</p>
7.	Dalam penilaian kinerja pegawai, terdiri dari apa saja ? jelaskan !	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penilaian SKP yang berisikan capaian/ realisasi target kerja pegawai dan Tugas Tambahan. 2. Penilaian Perilaku, berisikan: <ul style="list-style-type: none"> - Orientasi pelayanan - Integritas - Komitmen - Disiplin - Kerja sama - Kepemimpinan 3. DP3, berisikan penilaian SKP dan Penilaian Perilaku Pegawai selama satu tahun.

8.	Apakah beban kerja Bapak/ Ibu bisa dilaksanakan sepenuhnya ?	Beban kerja saya bisa dilaksanakan sepenuhnya
9.	Apakah beban kerja Bapak/ Ibu sudah memenuhi asas keadilan	Beban kerja sudah memenuhi asas keadilan
10.	Apa saran Bapak/ Ibu terhadap penentuan beban kerja pegawai	Penentuan Beban Kerja Pegawai agar dilakukan dengan mempertimbangkan keseimbangan antara beban kerja dengan sumber daya manusia yang ada.



TRANSKRIP WAWANCARA

Informan No. 3

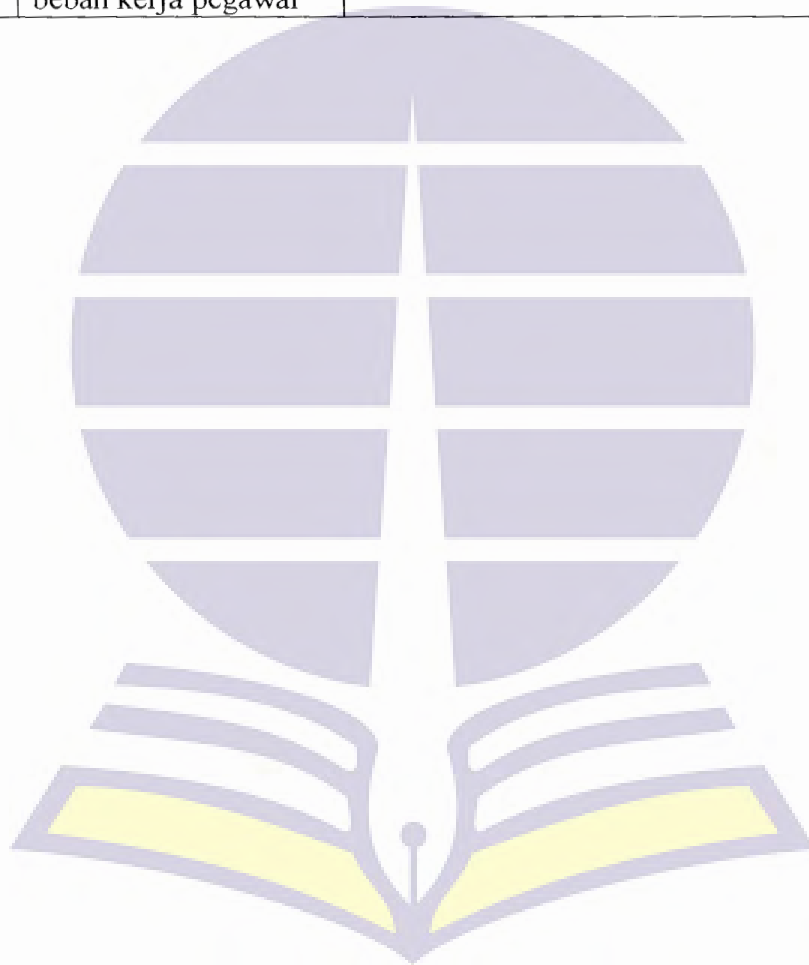
Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Zulkifli Suhandi, S.Sit, M.M (Berpretasi)

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apa jabatan Bapak/ Ibu dan apa tugas pokok dan fungsi Bapak/ Ibu	Jabatan saya Kepala Seksi Elektronika Penerbangan Balai Teknik Penerbangan Tupoksi saya adalah - Melakukan pengujian, perawatan, perbaikan, dan pelayanan di bidang peralatan navigasi, komunikasi dan keamanan penerbangan serta elektronika Bandar udara. - Menerapkan prinsip, koordinasi, integrasi dan sinkronisasi baik dalam lingkungan masing-masing dan antar satuan organisasi dan kelompok jabatan fungsional di lingkungan Balai Teknik Penerbangan sesuai dengan tugas dan fungsi.
2.	Terkait dengan Tupoksi, Apa beban kerja Bapak/ Ibu ?	Beban kerja saya adalah melaksanakan tugas sesuai uraian jenis kegiatan : 1. Menyusun bahan pengujian di bidang peralatan navigasi, komunikasi dan keamanan penerbangan serta elektronika bandara udara. 2. Menyusun bahan perawatan di bidang peralatan navigasi, komunikasi dan keamanan penerbangan serta elektronika bandara udara. 3. Menyusun bahan perbaikan di bidang peralatan navigasi, komunikasi dan keamanan penerbangan serta elektronika bandara udara. 4. Menyusun bahan pelayanan di bidang peralatan navigasi, komunikasi dan keamanan penerbangan serta elektronika bandara udara. 5. Menyusun bahan evaluasi kegiatan Seksi Elektronika Penerbangan. 6. Menyusun bahan penyusunan laporan kegiatan Seksi Elektronika Penerbangan. 7. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan Pimpinan.
3.	Siapa Yang Menentukan Beban Kerja Bapak/ Ibu ? Bagaimana Mekanisme Penentuan Beban Kerja Di Balai	Yang menentukan beban kerja adalah saya sendiri dengan mendasari uraian jenis kegiatan sebagai Kepala Seksi Elektro Penerbangan Balai Teknik Penerbangan yang tertuang dalam PM No. 36 tahun 2017. Mekanisme penentuan beban kerja di Balai

	Teknik Penerbangan	<p>Teknik Penerbangan adalah sebagai beriku :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melihat uraian jenis kegiatan yang tercantum dlm PM No. 36 tahun 2017 - Memilih jenis kegiatan sesuai dengan tupoksi sesuai jabatan - Menuangkan jenis kegiatan yang sudah dipilih ke dalam Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Dengan dilengkapi target capaian kinerja pegawai untuk periode satu tahun anggaran. - SKP diajukan ke atasan langsung untuk mendapatkan persetujuan dan otentifikasi <p>SKP tersebut menjadi kontrak kerja bagi pegawai yang harus dilaksanakan selama satu tahun.</p>
4.	Apa target dalam SKP yang harus dicapai oleh Bapak/ Ibu ?	<p>Target dalam SKP saya adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Secara kuantitatif membuat laporan sebanyak 12 buah - Secara kualitatif 100% - Target waktu 950 jam - Realisasi anggaran sesuai DIPA
5.	Bagaimana cara melihat capaian SKP pegawai Balai Teknik Penerbangan ?	<p>Capaian SKP dapat dilihat pada Buku harian dan laporan bulanan pegawai.</p>
6.	Siapa yang membuat Buku harian dan Laporan Bulanan, serta bagaimana mekanisme ?	<p>Buku Harian dan Laporan Bulanan dibuat oleh masing-masing pegawai. Mekanismenya adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pegawai membuka Aplikasi AP2KP - Mengisi form buku harian yang terdiri dari no, tanggal, tugas, jenis, tugas pokok, uraian output, kualitas, waktu dan biaya. - Laporan pada buku harian ini secara sistem akan terakumulasi selama satu bulan dan menjadi realisasi SKP selama satu bulan. - Realisasi SKP disave dan review ke atasan langsung untuk dinilai. Paling lama 6 hari kerja pada bulan berikutnya - Mencetak Laporan Bulanan kemudian diajukan ke atasan langsung untuk ditanda tangani.
7.	Dalam penilaian kinerja pegawai, terdiri dari apa saja ? jelaskan !	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penilaian SKP yang berisikan capaian/ realisasi target kerja pegawai dan Tugas Tambahan. 2. Penilaian Perilaku, berisikan: <ul style="list-style-type: none"> - Orientasi pelayanan - Integritas - Komitmen - Disiplin - Kerja sama - Kepemimpinan 4. DP3, berisikan penilaian SKP dan Penilaian Perilaku Pegawai selama satu tahun.

8.	Apakah beban kerja Bapak/ Ibu bisa dilaksanakan sepenuhnya ?	Beban kerja saya bisa dilaksanakan sepenuhnya
9.	Apakah beban kerja Bapak/ Ibu sudah memenuhi asas keadilan	Beban kerja sudah memenuhi asas keadilan
10.	Apa saran Bapak/ Ibu terhadap penentuan beban kerja pegawai	Penentuan Beban Kerja Pegawai dilakukan dengan memperhatikan asas keadilan.



TRANSKRIP WAWANCARA

Informan No. 4

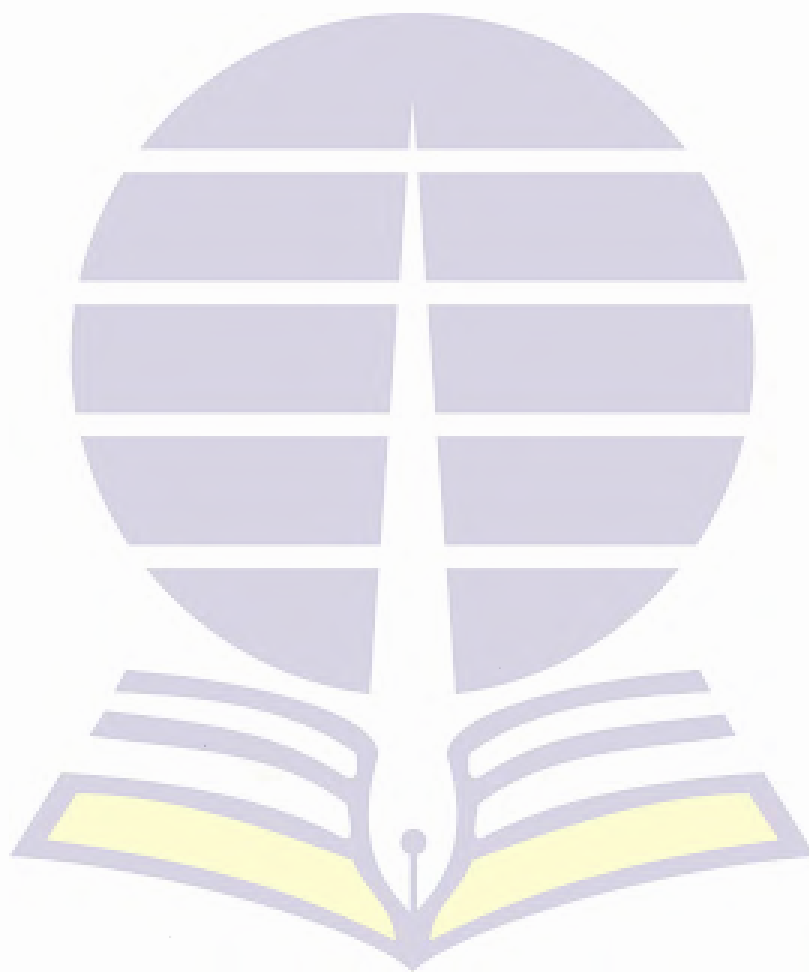
Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Teddy Rachmajadi/ Tidak Berprestasi (Teknisi Penerbangan Penyelia)

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apa jabatan Bapak/ Ibu dan apa tugas pokok dan fungsi Bapak/ Ibu	Jabatan saya Teknisi Penerbangan Penyelia Balai Teknik Penerbangan Tupoksi saya adalah melakukan kegiatan sesuai dengan jabatan fungsional berdasarkan peraturan perundang-undangan.
2.	Terkait dengan Tupoksi, Apa beban kerja Bapak/ Ibu ?	Beban kerja saya adalah melaksanakan tugas sesuai uraian jenis kegiatan : <ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan pemeliharaan tingkat I,II,III dan IV peralatan elektronika penerbangan. 2. Menyusun analisa kebutuhan suku cadang peralatan elektronika dan analisa kebutuhan alat ukur. 3. Menyusun petunjuk teknis instalasi, pengoperasian dan pemeliharaan peralatan elektronika penerbangan. 4. Memberikan teori dan praktek pengoperasian, pemeliharaan dan analisa kerusakan untuk mendapatkan lisensi dan rating peralatan elektronika penerbangan. 5. Melaksanakan performance check dan ground check peralatan elektronika penerbangan. 6. Mengevaluasi dan menganalisa kinerja peralatan elektronika penerbangan. 7. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan Pimpinan.
3.	Siapa Yang Menentukan Beban Kerja Bapak/ Ibu ? Bagaimana Mekanisme Penentuan Beban Kerja Di Balai Teknik Penerbangan	Yang menentukan beban kerja adalah saya sendiri dengan mendasari uraian jenis kegiatan Sebagai Teknisi Penerbangan Penyelia Balai Teknik Penerbangan yang tertuang dalam PM No. 36 tahun 2017. Mekanisme penentuan beban kerja di Balai Teknik Penerbangan adalah sebagai beriku : <ul style="list-style-type: none"> - Melihat uraian jenis kegiatan yang tercantum dlm PM No. 36 tahun 2017 - Memilih jenis kegiatan sesuai dengan tupoksi sesuai jabatan - Menuangkan jenis kegiatan yang sudah dipilih ke dalam Sasaran Kerja Pegawai (SKP).

		<p>Dengan dilengkapi target capaian kinerja pegawai untuk periode satu tahun anggaran.</p> <ul style="list-style-type: none"> - SKP diajukan ke atasan langsung untuk mendapatkan persetujuan dan otentifikasi <p>SKP tersebut menjadi kontrak kerja bagi pegawai yang harus dilaksanakan selama satu tahun.</p>
4.	Apa target dalam SKP yang harus dicapai oleh Bapak/ Ibu ?	<p>Target dalam SKP saya adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Secara kuantitatif membuat laporan sebanyak 12 buah - Secara kualitatif 100% - Target waktu 950 jam - Realisasi anggaran sesuai DIPA
5.	Bagaimana cara melihat capaian SKP pegawai Balai Teknik Penerbangan ?	Capaian SKP dapat dilihat pada Buku harian dan laporan bulanan pegawai.
6.	Siapa yang membuat Buku harian dan Laporan Bulanan, serta bagaimana mekanisme ?	<p>Buku Harian dan Laporan Bulanan dibuat oleh masing-masing pegawai. Mekanismenya adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pegawai membuka Aplikasi AP2KP - Mengisi form buku harian yang terdiri dari no, tanggal, tugas, jenis, tugas pokok, uraian output, kualitas, waktu dan biaya. - Laporan pada buku harian ini secara sistem akan terakumulasi selama satu bulan dan menjadi realisasi SKP selama satu bulan. - Realisasi SKP disave dan review ke atasan langsung untuk dinilai. Paling lama 6 hari kerja pada bulan berikutnya - Mencetak Laporan Bulanan kemudian diajukan ke atasan langsung untuk ditanda tangani.
7.	Dalam penilaian kinerja pegawai, terdiri dari apa saja ? jelaskan !	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penilaian SKP yang berisikan capaian/ realisasi target kerja pegawai dan Tugas Tambahan. 2. Penilaian Perilaku, berisikan: <ul style="list-style-type: none"> - Orientasi pelayanan - Integritas - Komitmen - Disiplin - Kerja sama - Kepemimpinan 3. DP3, berisikan penilaian SKP dan Penilaian Perilaku Pegawai selama satu tahun.
8.	Apakah beban kerja Bapak/ Ibu bisa dilaksanakan sepenuhnya ?	Beban kerja saya bisa dilaksanakan sepenuhnya
9.	Apakah beban kerja Bapak/ Ibu sudah memenuhi asas	Beban kerja sudah memenuhi asas keadilan

	keadilan	
10.	Apa saran Bapak/ Ibu terhadap penentuan beban kerja pegawai	Penentuan Beban Kerja Pegawai agar dilakukan secara terbuka dan adil.



TRANSKRIP WAWANCARA

Informan No. 5

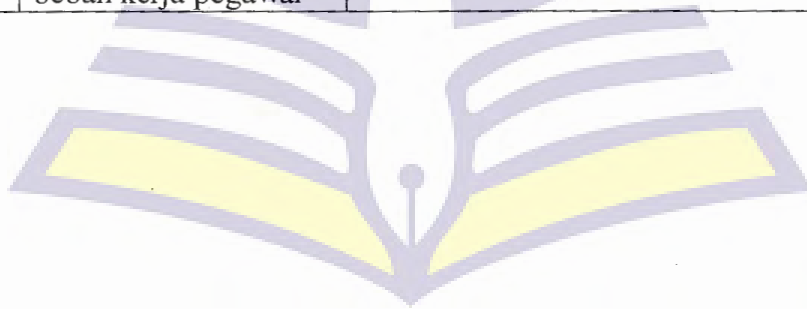
Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Faradita / Tidak Berprestasi / (Pengadministrasian Umum)

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apa jabatan Bapak/ Ibu dan apa tugas pokok dan fungsi Bapak/ Ibu	Jabatan saya Pengadministrasian Umum Balai Teknik Penerbangan Tupoksi saya adalah melakukan kegiatan sesuai dengan jabatan fungsional berdasarkan peraturan perundang-undangan.
2.	Terkait dengan Tupoksi, Apa beban kerja Bapak/ Ibu ?	Beban kerja saya adalah melaksanakan tugas sesuai uraian jenis kegiatan : <ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan penyusunan surat perintah tugas. 2. Melaksanakan pengelolaan perjalanan dinas pegawai. 3. Melaksanakan penyusunan dan pembuatan konsep surat dinas. 4. Melaksanakan kegiatan pengelolaan administrasi persuratan berbasis IT. 5. Melaksanakan kegiatan pengelolaan nomor surat. 6. Melaksanakan kegiatan pengelolaan surat masuk. 7. Melaksanakan penyusunan laporan bidang tata usaha. 8. Melakukan koordinasi dengan atasan, terkait dengan bidang tata usaha Balai Teknik Penerbangan. 9. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan Pimpinan 10. melaksanakan pengelolaan daftar hadir pegawai. 11. Melaksanakan pengusulan kenaikan gaji berkala, kenaikan pangkat, Karpeg, Karis, Karsu, tanda kehormatan, Taspen, BPJS kesehatan, pensiun, mutasi dan formasi. 12. Melaksanakan pengeloan pengusulan, peserta dan evaluasi kegiatan diklat pegawai balai teknik penerbangan. 13. Melaksanakan penyusunan surat izin cuti pegawai dan surat ijin lainnya terkait dengan kehadiran pegawai. 14. Melaksanakan pengelolaan arsip data hard copy pegawai Balai Teknik Penerbangan. 15. Melaksanakan pengelolaan data base pegawai

		<p>Balai Teknik Penerbangan.</p> <p>16. Melaksanakan pengelolaan penilaian kinerja pegawai.</p> <p>17. Melaksanakan penyusunan SPPH dan SP PLT.</p> <p>18. Melaksanakan pengelolaan pegawai dalam bidang hukum.</p> <p>19. Melakukan koordinasi dengan atasan, terkait dengan bidang kepegawaian Balai Teknik Penerbangan.</p> <p>20. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan Pimpinan.</p>
3.	<p>Siapa Yang Menentukan Beban Kerja Bapak/ Ibu ? Bagaimana Mekanisme Penentuan Beban Kerja Di Balai Teknik Penerbangan</p>	<p>Yang menentukan beban kerja adalah saya sendiri dengan mendasari uraian jenis kegiatan Sebagai Pengadministrasian Umum Balai Teknik Penerbangan yang tertuang dalam PM No. 36 tahun 2017.</p> <p>Mekanisme penentuan beban kerja di Balai Teknik Penerbangan adalah sebagai berikut :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melihat uraian jenis kegiatan yang tercantum dlm PM No. 36 tahun 2017 - Memilih jenis kegiatan sesuai dengan tupoksi sesuai jabatan - Menuangkan jenis kegiatan yang sudah dipilih ke dalam Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Dengan dilengkapi target capaian kinerja pegawai untuk periode satu tahun anggaran. - SKP diajukan ke atasan langsung untuk mendapatkan persetujuan dan otentifikasi <p>SKP tersebut menjadi kontrak kerja bagi pegawai yang harus dilaksanakan selama satu tahun.</p>
4.	<p>Apa target dalam SKP yang harus dicapai oleh Bapak/ Ibu ?</p>	<p>Target dalam SKP saya adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Secara kuantitatif membuat laporan sebanyak 12 buah - Secara kualitatif 100% - Target waktu 950 jam - Realisasi anggaran sesuai DIPA
5.	<p>Bagaimana cara melihat capaian SKP pegawai Balai Teknik Penerbangan ?</p>	<p>Capaian SKP dapat dilihat pada Buku harian dan laporan bulanan pegawai.</p>
6.	<p>Siapa yang membuat Buku harian dan Laporan Bulanan, serta bagaimana mekanisme ?</p>	<p>Buku Harian dan Laporan Bulanan dibuat oleh masing-masing pegawai. Mekanismenya adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pegawai membuka Aplikasi AP2KP - Mengisi form buku harian yang terdiri dari no, tanggal, tugas, jenis, tugas pokok, uraian output, kualitas, waktu dan biaya. - Laporan pada buku harian ini secara sistem

		<p>akan terakumulasi selama satu bulan dan menjadi realisasi SKP selama satu bulan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realisasi SKP disave dan review ke atasan langsung untuk dinilai. Paling lama 6 hari kerja pada bulan berikutnya - Mencetak Laporan Bulanan kemudian diajukan ke atasan langsung untuk ditanda tangani.
7.	Dalam penilaian kinerja pegawai, terdiri dari apa saja ? jelaskan !	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penilaian SKP yang berisikan capaian/ realisasi target kerja pegawai dan Tugas Tamabahan. 2. Penilain Perilaku, berisikan: <ul style="list-style-type: none"> - Orientasi pelayanan - Integritas - Komitmen - Disiplin - Kerja sama - Kepemimpinan 3. DP3, berisikan penilaian SKP dan Penilaian Perilaku Pegawai selama satu tahun.
8.	Apakah beban kerja Bapak/ Ibu bisa dilaksanakan sepenuhnya ?	Beban kerja saya bisa dilaksanakan sepenuhnya
9.	Apakah beban kerja Bapak/ Ibu sudah memenuhi asas keadilan	Beban kerja sudah memenuhi asas keadilan
10.	Apa saran Bapak/ Ibu terhadap penentuan beban kerja pegawai	Penentuan Beban Kerja Pegawai agar dilakukan seadil-adilnya



TRANSKRIP WAWANCARA

Informan No. 6

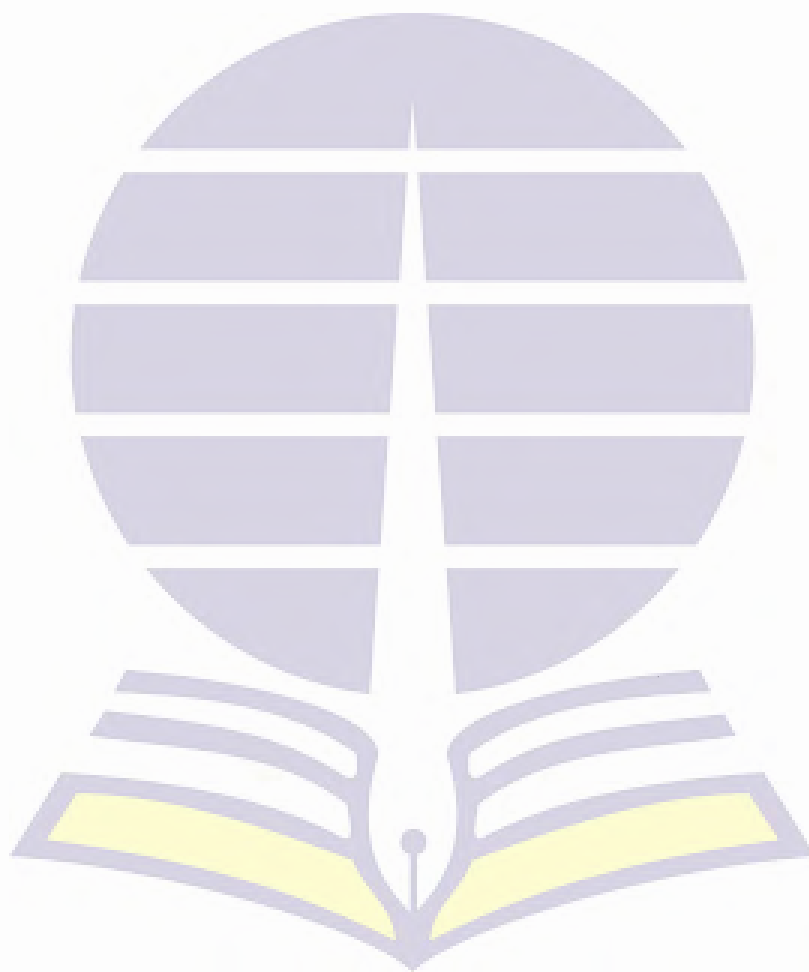
Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Rusdianto (Teknisi Penerbangan Penyelia)

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apa jabatan Bapak/ Ibu dan apa tugas pokok dan fungsi Bapak/ Ibu	Jabatan saya Teknisi Penerbangan Penyelia Balai Teknik Penerbangan Tupoksi saya adalah melakukan kegiatan sesuai dengan jabatan fungsional berdasarkan peraturan perundang-undangan.
2.	Terkait dengan Tupoksi, Apa beban kerja Bapak/ Ibu ?	Beban kerja saya adalah melaksanakan tugas sesuai uraian jenis kegiatan : <ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan pemeliharaan tingkat I,II,III dan IV peralatan elektronika penerbangan. 2. Menyusun analisa kebutuhan suku cadang peralatan elektronika dan analisa kebutuhan alat ukur. 3. Menyusun petunjuk teknis instalasi, pengoperasian dan pemeliharaan peralatan elektronika penerbangan. 4. Memberikan teori dan praktek pengoperasian, pemeliharaan dan analisa kerusakan untuk mendapatkan lisensi dan rating peralatan elektronika penerbangan. 5. Melaksanakan performance check dan ground check peralatan elektronika penerbangan. 6. Mengevaluasi dan menganalisa kinerja peralatan elektronika penerbangan. 7. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan Pimpinan.
3.	Siapa Yang Menentukan Beban Kerja Bapak/ Ibu ? Bagaimana Mekanisme Penentuan Beban Kerja Di Balai Teknik Penerbangan	Yang menentukan beban kerja adalah saya sendiri dengan mendasari uraian jenis kegiatan Sebagai Teknisi Penerbangan Penyelia Balai Teknik Penerbangan yang tertuang dalam PM No. 36 tahun 2017. Mekanisme penentuan beban kerja di Balai Teknik Penerbangan adalah sebagai beriku : <ul style="list-style-type: none"> - Melihat uraian jenis kegiatan yang tercantum dlm PM No. 36 tahun 2017 - Memilih jenis kegiatan sesuai dengan tupoksi sesuai jabatan - Menuangkan jenis kegiatan yang sudah dipilih ke dalam Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Dengan dilengkapi target capaian kinerja

		<p>pegawai untuk periode satu tahun anggaran.</p> <ul style="list-style-type: none"> - SKP diajukan ke atasan langsung untuk mendapatkan persetujuan dan otentifikasi <p>SKP tersebut menjadi kontrak kerja bagi pegawai yang harus dilaksanakan selama satu tahun.</p>
4.	<p>Apa target dalam SKP yang harus dicapai oleh Bapak/ Ibu ?</p>	<p>Target dalam SKP saya adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Secara kuantitatif membuat laporan sebanyak 12 buah - Secara kualitatif 100% - Target waktu 950 jam - Realisasi anggaran sesuai DIPA
5.	<p>Bagaimana cara melihat capaian SKP pegawai Balai Teknik Penerbangan ?</p>	<p>Capaian SKP dapat dilihat pada Buku harian dan laporan bulanan pegawai.</p>
6.	<p>Siapa yang membuat Buku harian dan Laporan Bulanan, serta bagaimana mekanisme ?</p>	<p>Buku Harian dan Laporan Bulanan dibuat oleh masing-masing pegawai. Mekanismenya adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pegawai membuka Aplikasi AP2KP - Mengisi form buku harian yang terdiri dari no, tanggal, tugas, jenis, tugas pokok, uraian output, kualitas, waktu dan biaya. - Laporan pada buku harian ini secara sistem akan terakumulasi selama satu bulan dan menjadi realisasi SKP selama satu bulan. - Realisasi SKP disave dan review ke atasan langsung untuk dinilai. Paling lama 6 hari kerja pada bulan berikutnya - Mencetak Laporan Bulanan kemudian diajukan ke atasan langsung untuk ditanda tangani.
7.	<p>Dalam penilaian kinerja pegawai, terdiri dari apa saja ? jelaskan !</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penilaian SKP yang berisikan capaian/ realisasi target kerja pegawai dan Tugas Tambahan. 2. Penilaian Perilaku, berisikan: <ul style="list-style-type: none"> - Orientasi pelayanan - Integritas - Komitmen - Disiplin - Kerja sama - Kepemimpinan 3. DP3, berisikan penilaian SKP dan Penilaian Perilaku Pegawai selama satu tahun.
8.	<p>Apakah beban kerja Bapak/ Ibu bisa dilaksanakan sepenuhnya ?</p>	<p>Beban kerja saya bisa dilaksanakan sepenuhnya</p>
9.	<p>Apakah beban kerja Bapak/ Ibu sudah memenuhi asas keadilan</p>	<p>Beban kerja sudah memenuhi asas keadilan</p>

10.	Apa saran Bapak/ Ibu terhadap penentuan beban kerja pegawai	Penentuan Beban Kerja Pegawai dilakukan berdasarkan kompetensi pegawai.
-----	---	---



TRANSKRIP WAWANCARA

Informan No. 7

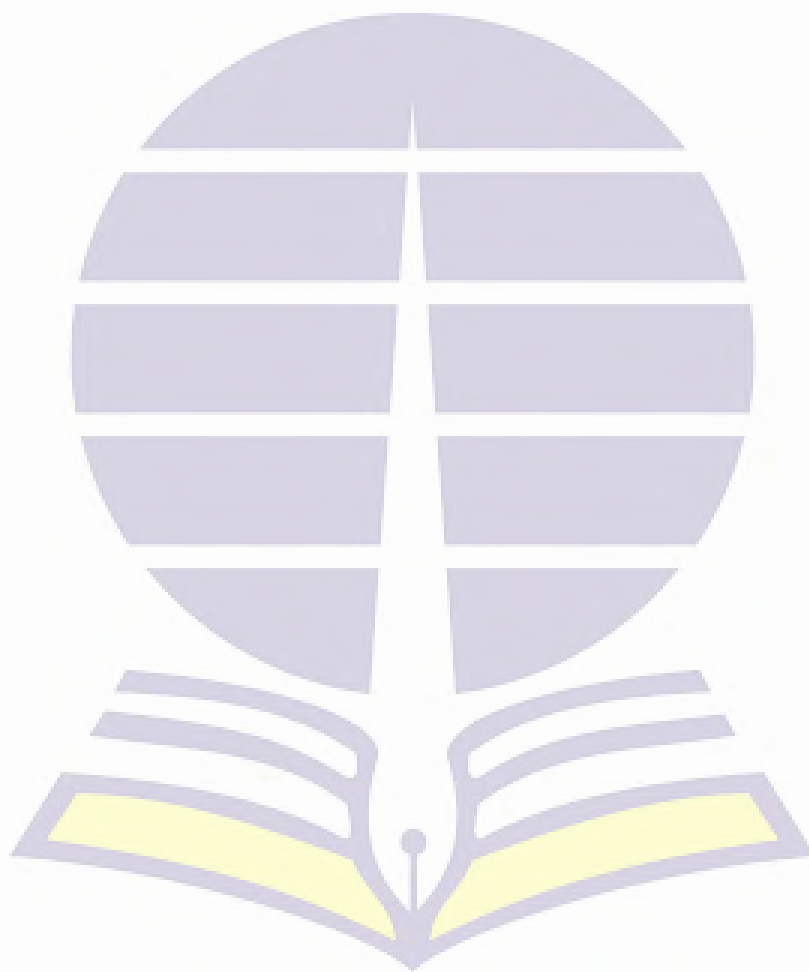
Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Abdul Nawir (Teknisi Penerbangan Pelaksana Lanjutan)

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apa jabatan Bapak/ Ibu dan apa tugas pokok dan fungsi Bapak/ Ibu	Jabatan saya Teknisi Penerbangan Pelaksana Lanjutan Balai Teknik Penerbangan Tupoksi saya adalah melakukan kegiatan sesuai dengan jabatan fungsional berdasarkan peraturan perundang-undangan.
2.	Terkait dengan Tupoksi, Apa beban kerja Bapak/ Ibu ?	Beban kerja saya adalah melaksanakan tugas sesuai uraian jenis kegiatan : <ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan pemeliharaan tingkat I, II, III dan IV peralatan elektronika kategori A, B dan C. 2. Menyusun analisa kebutuhan suku cadang peralatan elektronika penerbangan kategori B dan analisa kebutuhan alat ukur. 3. Menyusun petunjuk teknis instalasi, pengoperasian dan pemeliharaan peralatan elektronika penerbangan kategori B dan C. 4. Memberikan teori teknis dan praktek pengoperasian, pemeliharaan dan analisa kerusakan untuk mendapatkan lisensi dan rating peralatan elektronika penerbangan. 5. Mengevaluasi dan menganalisa kinerja peralatan elektronika penerbangan kategori B dan C. 6. Melaksanakan ground check peralatan elektronika penerbangan. 7. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan Pimpinan.
3.	Siapa Yang Menentukan Beban Kerja Bapak/ Ibu ? Bagaimana Mekanisme Penentuan Beban Kerja Di Balai Teknik Penerbangan	Yang menentukan beban kerja adalah saya sendiri dengan mendasari uraian jenis kegiatan Sebagai Teknisi Penerbangan Pelaksana Lanjutan Balai Teknik Penerbangan yang tertuang dalam PM No. 36 tahun 2017. Mekanisme penentuan beban kerja di Balai Teknik Penerbangan adalah sebagai beriku : <ul style="list-style-type: none"> - Melihat uraian jenis kegiatan yang tercantum dlm PM No. 36 tahun 2017 - Memilih jenis kegiatan sesuai dengan tupoksi sesuai jabatan - Menuangkan jenis kegiatan yang sudah dipilih

		<p>ke dalam Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Dengan dilengkapi target capaian kinerja pegawai untuk periode satu tahun anggaran.</p> <ul style="list-style-type: none"> - SKP diajukan ke atasan langsung untuk mendapatkan persetujuan dan otentifikasi <p>SKP tersebut menjadi kontrak kerja bagi pegawai yang harus dilaksanakan selama satu tahun.</p>
4.	<p>Apa target dalam SKP yang harus dicapai oleh Bapak/ Ibu ?</p>	<p>Target dalam SKP saya adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Secara kuantitatif membuat laporan sebanyak 12 buah - Secara kualitatif 100% - Target waktu 950 jam - Realisasi anggaran sesuai DIPA
5.	<p>Bagaimana cara melihat capaian SKP pegawai Balai Teknik Penerbangan ?</p>	<p>Capaian SKP dapat dilihat pada Buku harian dan laporan bulanan pegawai.</p>
6.	<p>Siapa yang membuat Buku harian dan Laporan Bulanan, serta bagaimana mekanisme ?</p>	<p>Buku Harian dan Laporan Bulanan dibuat oleh masing-masing pegawai. Mekanismenya adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pegawai membuka Aplikasi AP2KP - Mengisi form buku harian yang terdiri dari no, tanggal, tugas, jenis, tugas pokok, uraian output, kualitas, waktu dan biaya. - Laporan pada buku harian ini secara sistem akan terakumulasi selama satu bulan dan menjadi realisasi SKP selama satu bulan. - Realisasi SKP disave dan review ke atasan langsung untuk dinilai. Paling lama 6 hari kerja pada bulan berikutnya - Mencetak Laporan Bulanan kemudian diajukan ke atasan langsung untuk ditanda tangani.
7.	<p>Dalam penilaian kinerja pegawai, terdiri dari apa saja ? jelaskan !</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penilaian SKP yang berisikan capaian/ realisasi target kerja pegawai dan Tugas Tambahan. 2. Penilaian Perilaku, berisikan: <ul style="list-style-type: none"> - Orientasi pelayanan - Integritas - Komitmen - Disiplin - Kerja sama - Kepemimpinan 3. DP3, berisikan penilaian SKP dan Penilaian Perilaku Pegawai selama satu tahun.
8.	<p>Apakah beban kerja Bapak/ Ibu bisa dilaksanakan sepenuhnya ?</p>	<p>Beban kerja saya bisa dilaksanakan sepenuhnya</p>
9.	<p>Apakah beban kerja Bapak/ Ibu sudah</p>	<p>Beban kerja sudah memenuhi asas keadilan</p>

	memenuhi asas keadilan	
10.	Apa saran Bapak/ Ibu terhadap penentuan beban kerja pegawai	Penentuan Beban Kerja Pegawai disesuaikan dengan kompetensi pegawai.



TRANSKRIP WAWANCARA

Informan No. 8

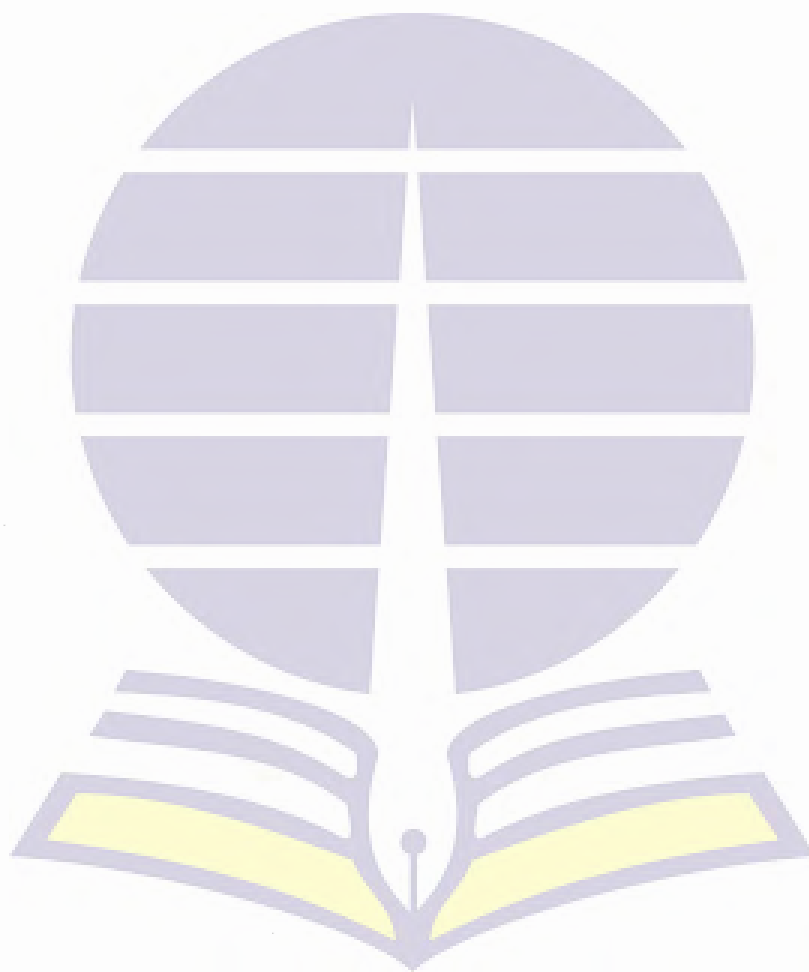
Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Ulil Amri (Teknisi Penerbangan Pelaksana)

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apa jabatan Bapak/ Ibu dan apa tugas pokok dan fungsi Bapak/ Ibu	Jabatan saya Teknisi Penerbangan Pelaksana Balai Teknik Penerbangan Tupoksi saya adalah melakukan kegiatan sesuai dengan jabatan fungsional berdasarkan peraturan perundang-undangan.
2.	Terkait dengan Tupoksi, Apa beban kerja Bapak/ Ibu ?	Beban kerja saya adalah melaksanakan tugas sesuai uraian jenis kegiatan : <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyiapkan dan mengopecrasikan peralatan elektronika penerbangan kategori A, B dan C. 2. Melaksanakan pemeliharaan tingkat I, II, III dan IV peralatan elektronika penerbangan kategori A, B dan C. 3. Menyusun analisa kebutuhan suku cadang peralatan elektronika kategori C. 4. Menyusun petunjuk teknis instalasi, pengoperasian dan pemeliharaan peralatan elektronika penerbangan kategori C. 5. Melaksanakan kegiatan performance check peralatan elektronika kategori C. 6. Menggambar teknis instalasi pemasangan fasilitas elektronika kategori C. 7. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan Pimpinan
3.	Siapa Yang Menentukan Beban Kerja Bapak/ Ibu ? Bagaimana Mekanisme Penentuan Beban Kerja Di Balai Teknik Penerbangan	Yang menentukan beban kerja adalah saya sendiri dengan mendasari uraian jenis kegiatan Sebagai Teknisi Penerbangan Pelaksana Balai Teknik Penerbangan yang tertuang dalam PM No. 36 tahun 2017. Mekanisme penentuan beban kerja di Balai Teknik Penerbangan adalah sebagai beriku : <ul style="list-style-type: none"> - Melihat uraian jenis kegiatan yang tercantum dlm PM No. 36 tahun 2017 - Memilih jenis kegiatan sesuai dengan tupoksi sesuai jabatan - Menuangkan jenis kegiatan yang sudah dipilih ke dalam Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Dengan dilengkapi target capaian kinerja pegawai untuk periode satu tahun anggran. - SKP diajukan ke atasan langsung untuk

		<p>mendapatkan persetujuan dan otentifikasi</p> <p>SKP tersebut menjadi kontrak kerja bagi pegawai yang harus dilaksanakan selama satu tahun.</p>
4.	Apa target dalam SKP yang harus dicapai oleh Bapak/ Ibu ?	<p>Target dalam SKP saya adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Secara kuantitatif membuat laporan sebanyak 12 buah - Secara kualitatif 100% - Target waktu 950 jam - Realisasi anggaran sesuai DIPA
5.	Bagaimana cara melihat capaian SKP pegawai Balai Teknik Penerbangan ?	Capaian SKP dapat dilihat pada Buku harian dan laporan bulanan pegawai.
6.	Siapa yang membuat Buku harian dan Laporan Bulanan, serta bagaimana mekanisme ?	<p>Buku Harian dan Laporan Bulanan dibuat oleh masing-masing pegawai. Mekanismenya adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pegawai membuka Aplikasi AP2KP - Mengisi form buku harian yang terdiri dari no, tanggal, tugas, jenis, tugas pokok, uraian output, kualitas, waktu dan biaya. - Laporan pada buku harian ini secara sistem akan terakumulasi selama satu bulan dan menjadi realisasi SKP selama satu bulan. - Realisasi SKP disave dan review ke atasan langsung untuk dinilai. Paling lama 6 hari kerja pada bulan berikutnya - Mencetak Laporan Bulanan kemudian diajukan ke atasan langsung untuk ditanda tangani.
7.	Dalam penilaian kinerja pegawai, terdiri dari apa saja ? jelaskan !	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penilaian SKP yang berisikan capaian/ realisasi target kerja pegawai dan Tugas Tambahan. 2. Penilaian Perilaku, berisikan: <ul style="list-style-type: none"> - Orientasi pelayanan - Integritas - Komitmen - Disiplin - Kerja sama - Kepemimpinan 3. DP3, berisikan penilaian SKP dan Penilaian Perilaku Pegawai selama satu tahun.
8.	Apakah beban kerja Bapak/ Ibu bisa dilaksanakan sepenuhnya ?	Beban kerja saya bisa dilaksanakan sepenuhnya
9.	Apakah beban kerja Bapak/ Ibu sudah memenuhi asas keadilan	Beban kerja sudah memenuhi asas keadilan
10.	Apa saran Bapak/ Ibu terhadap penentuan	Penentuan Beban Kerja Pegawai berdasarkan kemampuan pegawai.

	beban kerja pegawai	
--	---------------------	--



TRANSKRIP WAWANCARA

Informan No. 9

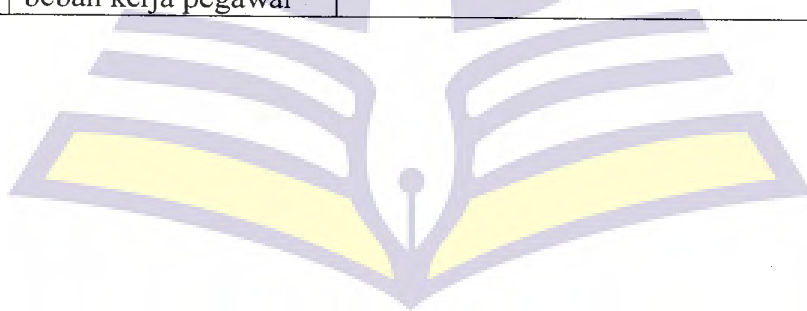
Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Erik Adrianto Junior (Pengadministrasian Umum)

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apa jabatan Bapak/ Ibu dan apa tugas pokok dan fungsi Bapak/ Ibu	Jabatan saya Pengadministrasian Umum Balai Teknik Penerbangan Tupoksi saya adalah melakukan kegiatan sesuai dengan jabatan fungsional berdasarkan peraturan perundang-undangan.
2.	Terkait dengan Tupoksi, Apa beban kerja Bapak/ Ibu ?	Beban kerja saya adalah melaksanakan tugas sesuai uraian jenis kegiatan : <ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan penyusunan surat perintah tugas. 2. Melaksanakan pengelolaan perjalanan dinas pegawai. 3. Melaksanakan penyusunan dan pembuatan konsep surat dinas. 4. Melaksanakan kegiatan pengelolaan administrasi persuratan berbasis IT. 5. Melaksanakan kegiatan pengelolaan nomor surat. 6. Melaksanakan kegiatan pengelolaan surat masuk. 7. Melaksanakan penyusunan laporan bidang tata usaha. 8. Melakukan koordinasi dengan atasan, terkait dengan bidang tata usaha Balai Teknik Penerbangan. 9. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan Pimpinan 10. melaksanakan pengelolaan daftar hadir pegawai. 11. Melaksanakan pengusulan kenaikan gaji berkala, kenaikan pengkat, Karpeg, Karis, Karsu, tanda kehormatan, Taspen, BPJS kesehatan, pensiun, mutasi dan formasi. 12. Melaksanakan pengeloaan pengusulan, peserta dan evaluasi kegiatan diklat pegawai balai teknik penerbangan. 13. Melaksanakan penyusunan surat izin cuti pegawai dan surat ijin lainnya terkait dengan kehadiran pegawai. 14. Melaksanakan pengelolaan arsip data hard copy pegawai Balai Teknik Penerbangan. 15. Melaksanakan pengelolaan data base pegawai

		<p>Balai Teknik Penerbangan.</p> <p>16. Melaksanakan pengelolaan penilaian kinerja pegawai.</p> <p>17. Melaksanakan penyusunan SPPH dan SP PLT.</p> <p>18. Melaksanakan pengelolaan pegawai dalam bidang hukum.</p> <p>19. Melakukan koordinasi dengan atasan, terkait dengan bidang kepegawaian Balai Teknik Penerbangan.</p> <p>20. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan Pimpinan.</p>
3.	<p>Siapa Yang Menentukan Beban Kerja Bapak/ Ibu ? Bagaimana Mekanisme Penentuan Beban Kerja Di Balai Teknik Penerbangan</p>	<p>Yang menentukan beban kerja adalah saya sendiri dengan mendasari uraian jenis kegiatan Sebagai Pengadministrasian Umum Balai Teknik Penerbangan yang tertuang dalam PM No. 36 tahun 2017.</p> <p>Mekanisme penentuan beban kerja di Balai Teknik Penerbangan adalah sebagai berikut :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melihat uraian jenis kegiatan yang tercantum dlm PM No. 36 tahun 2017 - Memilih jenis kegiatan sesuai dengan tupoksi sesuai jabatan - Menuangkan jenis kegiatan yang sudah dipilih ke dalam Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Dengan dilengkapi target capaian kinerja pegawai untuk periode satu tahun anggaran. - SKP diajukan ke atasan langsung untuk mendapatkan persetujuan dan otentifikasi <p>SKP tersebut menjadi kontrak kerja bagi pegawai yang harus dilaksanakan selama satu tahun.</p>
4.	<p>Apa target dalam SKP yang harus dicapai oleh Bapak/ Ibu ?</p>	<p>Target dalam SKP saya adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Secara kuantitatif membuat laporan sebanyak 12 buah - Secara kualitatif 100% - Target waktu 950 jam - Realisasi anggaran sesuai DIPA
5.	<p>Bagaimana cara melihat capaian SKP pegawai Balai Teknik Penerbangan ?</p>	<p>Capaian SKP dapat dilihat pada Buku harian dan laporan bulanan pegawai.</p>
6.	<p>Siapa yang membuat Buku harian dan Laporan Bulanan, serta bagaimana mekanisme ?</p>	<p>Buku Harian dan Laporan Bulanan dibuat oleh masing-masing pegawai. Mekanismenya adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pegawai membuka Aplikasi AP2KP - Mengisi form buku harian yang terdiri dari no, tanggal, tugas, jenis, tugas pokok, uraian output, kualitas, waktu dan biaya. - Laporan pada buku harian ini secara sistem

		<p>akan terakumulasi selama satu bulan dan menjadi realisasi SKP selama satu bulan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realisasi SKP disave dan review ke atasan langsung untuk dinilai. Paling lama 6 hari kerja pada bulan berikutnya - Mencetak Laporan Bulanan kemudian diajukan ke atasan langsung untuk ditanda tangani.
7.	Dalam penilaian kinerja pegawai, terdiri dari apa saja ? jelaskan !	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penilaian SKP yang berisikan capaian/ realisasi target kerja pegawai dan Tugas Tambahan. 2. Penilaian Perilaku, berisikan: <ul style="list-style-type: none"> - Orientasi pelayanan - Integritas - Komitmen - Disiplin - Kerja sama - Kepemimpinan 3. DP3, berisikan penilaian SKP dan Penilaian Perilaku Pegawai selama satu tahun.
8.	Apakah beban kerja Bapak/ Ibu bisa dilaksanakan sepenuhnya ?	Beban kerja saya bisa dilaksanakan sepenuhnya
9.	Apakah beban kerja Bapak/ Ibu sudah memenuhi asas keadilan	Beban kerja sudah memenuhi asas keadilan
10.	Apa saran Bapak/ Ibu terhadap penentuan beban kerja pegawai	Penentuan Beban Kerja Pegawai berdasarkan kemampuan dan jumlah pegawai yang ada



TRANSKRIP WAWANCARA

Informan No. 10

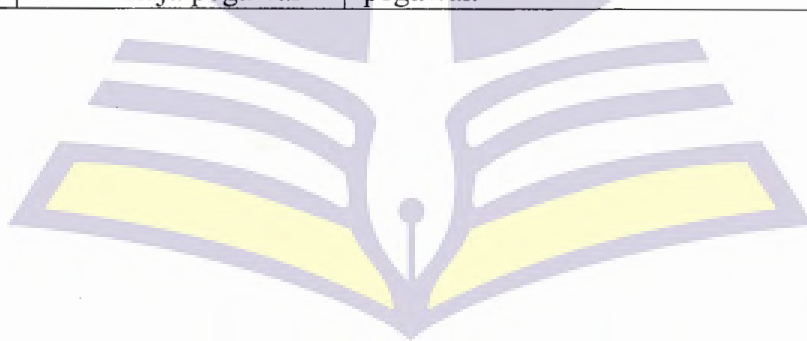
Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Kasmiaty (Pengadministrasian Umum)

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apa jabatan Bapak/ Ibu dan apa tugas pokok dan fungsi Bapak/ Ibu	Jabatan saya Pengadministrasian Umum Balai Teknik Penerbangan Tupoksi saya adalah melakukan kegiatan sesuai dengan jabatan fungsional berdasarkan peraturan perundang-undangan.
2.	Terkait dengan Tupoksi, Apa beban kerja Bapak/ Ibu ?	Beban kerja saya adalah melaksanakan tugas sesuai uraian jenis kegiatan : <ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan penyusunan surat perintah tugas. 2. Melaksanakan pengelolaan perjalanan dinas pegawai. 3. Melaksanakan penyusunan dan pembuatan konsep surat dinas. 4. Melaksanakan kegiatan pengelolaan administrasi persuratan berbasis IT. 5. Melaksanakan kegiatan pengelolaan nomor surat. 6. Melaksanakan kegiatan pengelolaan surat masuk. 7. Melaksanakan penyusunan laporan bidang tata usaha. 8. Melakukan koordinasi dengan atasan, terkait dengan bidang tata usaha Balai Teknik Penerbangan. 9. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan Pimpinan 10. melaksanakan pengelolaan daftar hadir pegawai. 11. Melaksanakan pengusulan kenaikan gaji berkala, kenaikan pangkat, Karpeg, Karis, Karsu, tanda kehormatan, Taspen, BPJS kesehatan, pensiun, mutasi dan formasi. 12. Melaksanakan pengeloaan pengusulan, peserta dan evaluasi kegiatan diklat pegawai balai teknik penerbangan. 13. Melaksanakan penyusunan surat izin cuti pegawai dan surat ijin lainnya terkait dengan kehadiran pegawai. 14. Melaksanakan pengelolaan arsip data hard copy pegawai Balai Teknik Penerbangan. 15. Melaksanakan pengelolaan data base pegawai

		<p>Balai Teknik Penerbangan.</p> <p>16. Melaksanakan pengelolaan penilaian kinerja pegawai.</p> <p>17. Melaksanakan penyusunan SPPH dan SP PLT.</p> <p>18. Melaksanakan pengelolaan pegawai dalam bidang hukum.</p> <p>19. Melakukan koordinasi dengan atasan, terkait dengan bidang kepegawaian Balai Teknik Penerbangan.</p> <p>20. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan Pimpinan.</p>
3.	<p>Siapa Yang Menentukan Beban Kerja Bapak/ Ibu ? Bagaimana Mekanisme Penentuan Beban Kerja Di Balai Teknik Penerbangan</p>	<p>Yang menentukan beban kerja adalah saya sendiri dengan mendasari uraian jenis kegiatan Sebagai Pengadministrasian Umum Balai Teknik Penerbangan yang tertuang dalam PM No. 36 tahun 2017.</p> <p>Mekanisme penentuan beban kerja di Balai Teknik Penerbangan adalah sebagai berikut :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melihat uraian jenis kegiatan yang tercantum dlm PM No. 36 tahun 2017 - Memilih jenis kegiatan sesuai dengan tupoksi sesuai jabatan - Menuangkan jenis kegiatan yang sudah dipilih ke dalam Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Dengan dilengkapi target capaian kinerja pegawai untuk periode satu tahun anggaran. - SKP diajukan ke atasan langsung untuk mendapatkan persetujuan dan otentifikasi <p>SKP tersebut menjadi kontrak kerja bagi pegawai yang harus dilaksanakan selama satu tahun.</p>
4.	<p>Apa target dalam SKP yang harus dicapai oleh Bapak/ Ibu ?</p>	<p>Target dalam SKP saya adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Secara kuantitatif membuat laporan sebanyak 12 buah - Secara kualitatif 100% - Target waktu 950 jam - Realisasi anggaran sesuai DIPA
5.	<p>Bagaimana cara melihat capaian SKP pegawai Balai Teknik Penerbangan ?</p>	<p>Capaian SKP dapat dilihat pada Buku harian dan laporan bulanan pegawai.</p>
6.	<p>Siapa yang membuat Buku harian dan Laporan Bulanan, serta bagaimana mekanisme ?</p>	<p>Buku Harian dan Laporan Bulanan dibuat oleh masing-masing pegawai. Mekanismenya adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pegawai membuka Aplikasi AP2KP - Mengisi form buku harian yang terdiri dari no, tanggal, tugas, jenis, tugas pokok, uraian output, kualitas, waktu dan biaya. - Laporan pada buku harian ini secara sistem akan terakumulasi selama satu bulan dan

		<p>menjadi realisasi SKP selama satu bulan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realisasi SKP disave dan review ke atasan langsung untuk dinilai. Paling lama 6 hari kerja pada bulan berikutnya - Mencetak Laporan Bulanan kemudian diajukan ke atasan langsung untuk ditanda tangani.
7.	Dalam penilaian kinerja pegawai, terdiri dari apa saja ? jelaskan !	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penilaian SKP yang berisikan capaian/ realisasi target kerja pegawai dan Tugas Tamabahan. 2. Penilain Perilaku, berisikan: <ul style="list-style-type: none"> - Orientasi pelayanan - Integritas - Komitmen - Disiplin - Kerja sama - Kepemimpinan 3. DP3, berisikan penilaian SKP dan Penilaian Perilaku Pegawai selama satu tahun.
8.	Apakah beban kerja Bapak/ Ibu bisa dilaksanakan sepenuhnya ?	Beban kerja saya bisa dilaksanakan sepenuhnya
9.	Apakah beban kerja Bapak/ Ibu sudah memenuhi asas keadilan	Beban kerja sudah memenuhi asas keadilan
10.	Apa saran Bapak/ Ibu terhadap penentuan beban kerja pegawai	Penentuan beban kerja pegawai ditentukan berdasarkan kompetensi dan kemampuan pegawai.



TRANSKRIP WAWANCARA

Informan No. 11

Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Suprihatin (Pengadministrasian Umum)

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apa jabatan Bapak/ Ibu dan apa tugas pokok dan fungsi Bapak/ Ibu	Jabatan saya Pengadministrasian Umum Balai Teknik Penerbangan Tupoksi saya adalah melakukan kegiatan sesuai dengan jabatan fungsional berdasarkan peraturan perundang-undangan.
2.	Terkait dengan Tupoksi, Apa beban kerja Bapak/ Ibu ?	Beban kerja saya adalah melaksanakan tugas sesuai uraian jenis kegiatan : <ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan penyusunan surat perintah tugas. 2. Melaksanakan pengelolaan perjalanan dinas pegawai. 3. Melaksanakan penyusunan dan pembuatan konsep surat dinas. 4. Melaksanakan kegiatan pengelolaan administrasi persuratan berbasis IT. 5. Melaksanakan kegiatan pengelolaan nomor surat. 6. Melaksanakan kegiatan pengelolaan surat masuk. 7. Melaksanakan penyusunan laporan bidang tata usaha. 8. Melakukan koordinasi dengan atasan, terkait dengan bidang tata usaha Balai Teknik Penerbangan. 9. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan Pimpinan 10. melaksanakan pengelolaan daftar hadir pegawai. 11. Melaksanakan pengusulan kenaikan gaji berkala, kenaikan pangkat, Karpeg, Karis, Karsu, tanda kehormatan, Taspen, BPJS kesehatan, pensiun, mutasi dan formasi. 12. Melaksanakan pengeloaan pengusulan, peserta dan evaluasi kegiatan diklat pegawai balai teknik penerbangan. 13. Melaksanakan penyusunan surat izin cuti pegawai dan surat ijin lainnya terkait dengan kehadiran pegawai. 14. Melaksanakan pengelolaan arsip data hard copy pegawai Balai Teknik Penerbangan. 15. Melaksanakan pengelolaan data base pegawai

		<p>Balai Teknik Penerbangan.</p> <p>16. Melaksanakan pengelolaan penilaian kinerja pegawai.</p> <p>17. Melaksanakan penyusunan SPPH dan SP PLT.</p> <p>18. Melaksanakan pengelolaan pegawai dalam bidang hukum.</p> <p>19. Melakukan koordinasi dengan atasan, terkait dengan bidang kepegawaian Balai Teknik Penerbangan.</p> <p>20. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan Pimpinan.</p>
3.	<p>Siapa Yang Menentukan Beban Kerja Bapak/ Ibu ? Bagaimana Mekanisme Penentuan Beban Kerja Di Balai Teknik Penerbangan</p>	<p>Yang menentukan beban kerja adalah saya sendiri dengan mendasari uraian jenis kegiatan Sebagai Pengadministrasian Umum Balai Teknik Penerbangan yang tertuang dalam PM No. 36 tahun 2017.</p> <p>Mekanisme penentuan beban kerja di Balai Teknik Penerbangan adalah sebagai berikut :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melihat uraian jenis kegiatan yang tercantum dlm PM No. 36 tahun 2017 - Memilih jenis kegiatan sesuai dengan tupoksi sesuai jabatan - Menuangkan jenis kegiatan yang sudah dipilih ke dalam Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Dengan dilengkapi target capaian kinerja pegawai untuk periode satu tahun anggaran. - SKP diajukan ke atasan langsung untuk mendapatkan persetujuan dan otentifikasi <p>SKP tersebut menjadi kontrak kerja bagi pegawai yang harus dilaksanakan selama satu tahun.</p>
4.	<p>Apa target dalam SKP yang harus dicapai oleh Bapak/ Ibu ?</p>	<p>Target dalam SKP saya adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Secara kuantitatif membuat laporan sebanyak 12 buah - Secara kualitatif 100% - Target waktu 950 jam - Realisasi anggaran sesuai DIPA
5.	<p>Bagaimana cara melihat capaian SKP pegawai Balai Teknik Penerbangan ?</p>	<p>Capaian SKP dapat dilihat pada Buku harian dan laporan bulanan pegawai.</p>
6.	<p>Siapa yang membuat Buku harian dan Laporan Bulanan, serta bagaimana mekanisme ?</p>	<p>Buku Harian dan Laporan Bulanan dibuat oleh masing-masing pegawai. Mekanismenya adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pegawai membuka Aplikasi AP2KP - Mengisi form buku harian yang terdiri dari no, tanggal, tugas, jenis, tugas pokok, uraian output, kualitas, waktu dan biaya. - Laporan pada buku harian ini secara sistem akan terakumulasi selama satu bulan dan

		<p>menjadi realisasi SKP selama satu bulan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realisasi SKP disave dan review ke atasan langsung untuk dinilai. Paling lama 6 hari kerja pada bulan berikutnya - Mencetak Laporan Bulanan kemudian diajukan ke atasan langsung untuk ditanda tangani.
7.	Dalam penilaian kinerja pegawai, terdiri dari apa saja ? jelaskan !	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penilaian SKP yang berisikan capaian/ realisasi target kerja pegawai dan Tugas Tamabahan. 2. Penilain Perilaku, berisikan: <ul style="list-style-type: none"> - Orientasi pelayanan - Integritas - Komitmen - Disiplin - Kerja sama - Kepemimpinan 3. DP3, berisikan penilaian SKP dan Penilaian Perilaku Pegawai selama satu tahun.
8.	Apakah beban kerja Bapak/ Ibu bisa dilaksanakan sepenuhnya ?	Beban kerja saya bisa dilaksanakan sepenuhnya
9.	Apakah beban kerja Bapak/ Ibu sudah memenuhi asas keadilan	Beban kerja sudah memenuhi asas keadilan
10.	Apa saran Bapak/ Ibu terhadap penentuan beban kerja pegawai	Penentuan beban kerja pegawai disesuaikan dengan kemampuan dan jumlah pegawai yang ada.



TRANSKRIP WAWANCARA

Informan No. 1

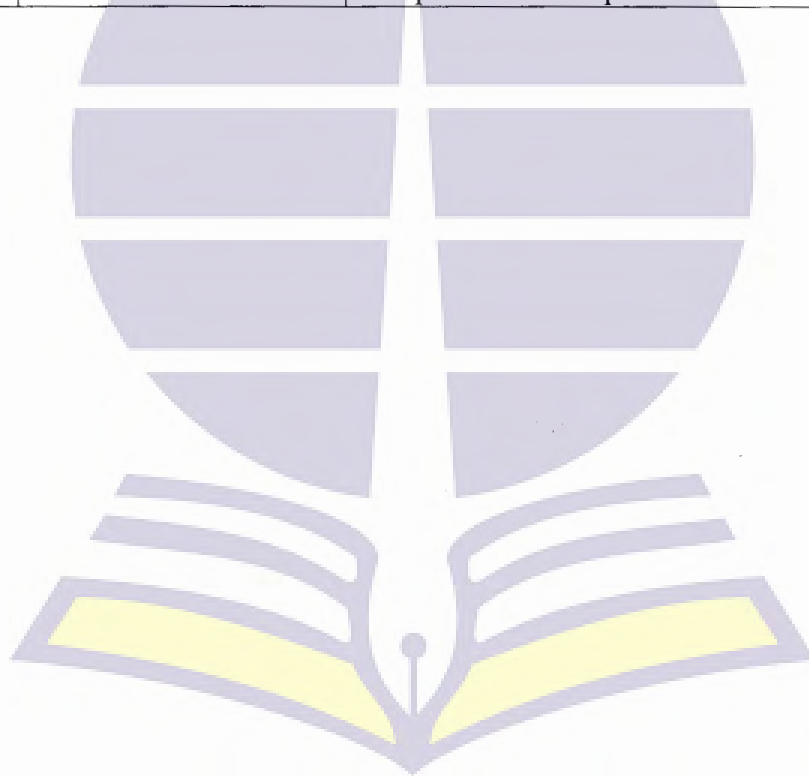
Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Ir. Fellyus Noor (Pengambil Kebijakan)

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana gambaran umum kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan ?	Secara umum kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan saat ini sudah baik meskipun masih diperlukan perbaikan di beberapa aspek dan diupayakan untuk ditingkatkan. Kinerja pegawai dapat dilihat dari unsur disiplin pegawai dan unsur pencapaian target kerja pegawai.
2.	Jelaskan Visi dan Misi Organisasi yang tergambar dalam pelaksanaan tugas Bapak/ Ibu !	<p>Visi Balai Teknik Penerbangan adalah menjadi pusat pengujian kelayakan, perawatan, perbaikan, kajian teknologi terapan yang berskala Nasional dengan Standart Internasional di bidang teknik elektronika penerbangan, serta teknik sipil di Lingkungan bandar udara dan mampu menunjang kelayakan operasional fasilitas peralatan keamanan dan keselamatan penerbangan.</p> <p>Adapun Misi Balai Teknik Penerbangan ada 7 yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membangun kualitas sumber daya manusia teknisi dengan standart kompetensi tinggi; 2. Membangun kualitas fasilitas Mock-Up peralatan dengan standart teknologi labotarium penerbangan; 3. Menyiapkan standart-standart kerja yang baku; 4. Membangun jaringan dan kerjasama sinergis; 5. Meningkatkan kinerja organisasi; 6. Meningkatkan kinerja administratif; 7. Meningkatkan sarana dan prasarana kantor.
3.	Apakah jabatan Bapak/ Ibu ? Apakah Bapak/ Ibu memahami betul Tupoksi Bapak/ Ibu ?	<p>Jabatan saya adalah Kepala Balai Teknik Penerbangan, dengan tugas pokok dan fungsi yang dijabarkan ke dalam uraian jenis kegiatan sebagai berikut :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyiapkan bahan pelaksanaan pengujian, perawatan, perbaikan, dan pelayanan di bidang peralatan navigasi, komunikasi dan keamanan penerbangan serta elektronika bandar udara. 2. Menyiapkan bahan pelaksanaan pengujian, perawatan, perbaikan, dan pelayanan di bidang peralatan listrik penerbangan, peralatan listrik bandar udara dan mekanikal bandar udara. 3. Menyiapkan bahan pelaksanaan pengujian mutu di bidang bahan, hasil pekerjaan sipil dan

		<p>kualitas lingkungan bandar udara.</p> <p>4. Menyiapkan bahan pelaksanaan penyusunan rencana dan program, urusan kepegawaian, keuangan, ketatausahaan dan kerumah tanggaan, hukum, dan hubungan masyarakat.</p> <p>5. Menyiapkan bahan evaluasi kegiatan di Balai Teknik Penerbangan.</p> <p>6. Menyiapkan bahan penyusunan laporan kegiatan di Balai Teknik Penerbangan.</p> <p>7. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan pimpinan.</p>
4.	Apa saja kendala dalam menjalankan Tupoksi pekerjaan yang Bapak/ Ibu lakukan ?	Kurangnya sumber daya manusia baik secara kuantitatif maupun kualitatif, ketersediaan peralatan yang masih kurang memadai serta anggaran yang belum mencukupi. Selain itu ada beberapa pegawai yang masih memiliki motivasi kerja yang rendah.
5.	Sebutkan kendala dalam pekerjaan Bapak/ Ibu ?	Kesulitan dalam menyatukan persepsi antar pegawai terkait pelaksanaan pekerjaan karena latar belakang pegawai yang beragam.
6.	Apa itu Kinerja ? Apakah peran pegawai dalam mendukung hasil kerja Balai Teknik Penerbangan sudah terpenuhi ?	Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Peran pegawai dalam mendukung hasil kerja Balai Teknik Penerbangan secara umum sudah terpenuhi.
7.	Bagaimana kinerja Bapak/ Ibu, apakah sudah sesuai dengan yang diharapkan ?	Saat ini hasil kinerja saya sudah baik, tetapi belum sepenuhnya sesuai dengan yang diharapkan, sehingga masih perlu untuk ditingkatkan.
8.	Apa yang mempengaruhi kinerja Bapak/ Ibu saat ini ?	Kinerja dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal.
9.	Apa harapan Bapak/ Ibu terhadap balai Teknik Penerbangan	Harapan saya terhadap Balai Teknik Penerbangan, ke depan Balai Teknik Penerbangan memiliki pegawai yang mahir dan profesional, memiliki sarana prasarana yang lengkap dan didukung dengan anggaran yang cukup sehingga Balai Teknik Penerbangan akan menjadi lebih baik dari sekarang dan mampu memberikan kontribusi yang maksimal dalam penyelenggaraan penerbangan di Indonesia yang berkeamanan dan berkeselamatan.
10.	Apakah sistem penilaian kinerja saat	Sistem penilaian kinerja yang berlaku saat ini sudah memenuhi asas keadilan.

	ini sudah memenuhi asas keadilan ?	
11.	Apakah sistem penilaian kinerja saat ini sudah transparan ?	Sistem penilaian kinerja yang berlaku saat ini sudah transparan.
12.	Apakah reward dan punishment yang Bapak/ Ibu peroleh sudah sesuai dengan beban kerja ?	Pemberian reward dan punishment juga sudah sesuai dengan beban kerja meskipun belum secara keseluruhan.
13.	Apa saran Bapak/ Ibu untuk penilaian kinerja yang berlaku saat ini ?	Saran informan untuk penilaian kinerja saat ini adalah agar dalam melakukan penilaian kinerja memperhatikan tiga aspek dalam penilaian kinerja yaitu Perkembangan pencapaian Target Sasaran Kerja Pegawai, Pelaksanaan tugas tambahan dan ketepatan waktu laporan bulanan.



TRANSKRIP WAWANCARA

Informan No. 2

Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Purnama Pangalinan, S.T, M.MTr (Berprestasi)

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana gambaran umum kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan ?	Gambaran secara umum kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan saat ini sudah baik meskipun masih ada beberapa pegawai yang kinerjanya belum baik. Ada pegawai Balai Teknik Penerbangan yang memiliki disiplin dan kinerja baik, tetapi ada juga pegawai yang disiplin baik tetapi kinerja kurang, ada pegawai yang memiliki disiplin kurang tetapi kinerja baik dan ada juga yang disiplin dan kinerjanya kurang.
2.	Jelaskan Visi dan Misi Organisasi yang tergambar dalam pelaksanaan tugas Bapak/ Ibu !	Visi Balai Teknik Penerbangan adalah menjadi pusat pengujian kelayakan, perawatan, perbaikan, kajian teknologi terapan yang berskala Nasional dengan Standart Internasional di bidang teknik elektronika penerbangan, serta teknik sipil di lingkungan bandar udara dan mampu menunjang kelayakan operasional fasilitas peralatan keamanan dan keselamatan penerbangan. Adapun Misi Balai Teknik Penerbangan yang tergambar dalam pelaksanaan tugas informan adalah Membangun kualitas sumber daya manusia teknisi dengan standart kompetensi tinggi, meningkatkan kinerja organisasi, meningkatkan kinerja administratif dan meningkatkan sarana dan prasarana kantor.
3.	Apakah jabatan Bapak/ Ibu ? Apakah Bapak/ Ibu memahami betul Tupoksi Bapak/ Ibu ?	Informan selaku Kepala Sub Bagian Tata Usaha Balai Teknik Penerbangan, memahami tugas pokok dan fungsinya sebagai pembantu pimpinan dalam menyusun bahan pelaksanaan rencana dan program, urusan kepegawaian, urusan ketatausahaan dan kerumahtanggan, urusan hukum, urusan hubungan masyarakat dan evaluasi kegiatan Balai Teknik Penerbangan.
4.	Apa saja kendala dalam menjalankan Tupoksi pekerjaan yang Bapak/ Ibu lakukan ?	Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi informan mendapat kendala berupa kurangnya sumber daya manusia baik secara kuantitatif maupun kualitatif.
5.	Sebutkan kendala	Kendala yang dialami berupa kekurangan personel

	dalam pekerjaan Bapak/ Ibu ?	teknisi navigasi penerbangan.
6.	Apa itu Kinerja ? Apakah peran pegawai dalam mendukung hasil kerja Balai Teknik Penerbangan sudah terpenuhi ?	Kinerja menurut informan adalah hasil seseorang dalam melaksanakan tugas pada waktu tertentu.
7.	Bagaimana kinerja Bapak/ Ibu, apakah sudah sesuai dengan yang diharapkan ?	Dukungan pegawai dalam mendukung hasil kerja Balai Teknik Penerbangan sudah terpenuhi termasuk hasil kerja informan juga sudah sesuai dengan yang diharapkan
8.	Apa yang mempengaruhi kinerja Bapak/ Ibu saat ini ?	Hasil kerja dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal.
9.	Apa harapan Bapak/ Ibu terhadap balai Teknik Penerbangan	Harapan informan terhadap Balai Teknik Penerbangan, agar ke depan Balai Teknik Penerbangan memiliki pegawai yang unggul, sehingga dapat mendukung Balai Teknik Penerbangan menjadi lebih baik dan mampu memberikan kontribusi secara maksimal dalam penyelenggaraan penerbangan di Indonesia.
10.	Apakah sistem penilaian kinerja saat ini sudah memenuhi asas keadilan ?	Sistem penilaian kinerja yang berlaku saat ini sudah memenuhi asas keadilan
11.	Apakah sistem penilaian kinerja saat ini sudah transparan ?	Sistem penilaian kinerja yang berlaku saat ini sudah transparan.
12.	Apakah reward dan punishment yang Bapak/ Ibu peroleh sudah sesuai dengan beban kerja ?	Pemberian reward dan punishment juga sudah sesuai dengan beban kerja meskipun belum secara keseluruhan.
13.	Apa saran Bapak/ Ibu untuk penilaian kinerja yang berlaku saat ini ?	Saran saya untuk penilaian disiplin pegawai agar benar-benar dilakukan sesuai PM No. 41 tahun 2017 dan penilain capaian kinerja pegawai memperhatikan aspek Perkembangan pencapaian Target Sasaran Kerja Pegawai, Pelaksanaan tugas tambahan dan ketepatan waktu laporan bulanan.

TRANSKRIP WAWANCARA

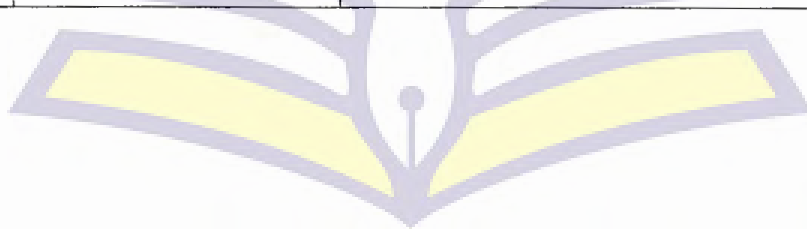
Informan No. 3

Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Zulkifli Suhanda, S.Sit, M.M

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana gambaran umum kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan ?	Secara umum kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan saat ini sudah baik meskipun masih diperlukan perbaikan khususnya di bidang Teknik Elektronika Penerbangan. Kinerja tersebut dipengaruhi oleh dukungan dari teman-teman dan staff Seksi Elektronika Penerbangan. Selanjutnya informan mempunyai harapan Balai Teknik Penerbangan makin maju dan mendapat legitimasi menjadi Balai Pengujian. Mengenai sistem penilai kinerja saat ini, menurut informan sudah memenuhi asas keadilan dan sudah transparan. Pemberian reward dan punishment sudah sesuai dengan beban kerja. Untuk kedepannya diharapkan dilakukan evaluasi terhadap penilaian kinerja pegawai.
2.	Jelaskan Visi dan Misi Organisasi yang tergambar dalam pelaksanaan tugas Bapak/ Ibu !	Menurut Informan visi organisasi yang tergambar dalam tugas adalah Balai Teknik Penerbangan menjadi pusat perbaikan, perawatan, pelayan dan pengujian yang berskala nasional dengan standar internasional, misi yang tergambar dalam tugasnya adalah membangun kuantitas dan kualitas Sumber Daya Manusia Teknisi Elektronika Penerbangan dengan Standar kompetensi tinggi.
3.	Apakah jabatan Bapak/ Ibu ? Apakah Bapak/ Ibu memahami betul Tupoksi Bapak/ Ibu ?	Jabatan saya adalah Kepala Seksi Elektronika Penerbangan Saya memahami tugas pokok dan fungsi saya.
4.	Apa saja kendala dalam menjalankan Tupoksi pekerjaan yang Bapak/ Ibu lakukan ?	Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi pekerjaan informan mengalami kendala tetapi dapat diselesaikan secara bersama.
5.	Sebutkan kendala dalam pekerjaan Bapak/ Ibu ?	Kendala yang dialami berupa kekurangan personel teknisi navigasi penerbangan.
6.	Apa itu Kinerja ? Apakah peran	Menurut informen kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan dalam

	pegawai dalam mendukung hasil kerja Balai Teknik Penerbangan sudah terpenuhi ?	periode tertentu di dalam melaksanakan tugas. Sejauh ini peran pegawai dalam mendukung hasil kerja Balai Teknik Penerbangan sudah terpenuhi.
7.	Bagaimana kinerja Bapak/ Ibu, apakah sudah sesuai dengan yang diharapkan ?	Hasil kinerja saat ini sudah diupayakan untuk mencapai seperti yang diharapkan.
8.	Apa yang mempengaruhi kinerja Bapak/ Ibu saat ini ?	Kinerja tersebut dipengaruhi oleh dukungan dari teman-teman dan staff Seksi Elektronika Penerbangan.
9.	Apa harapan Bapak/ Ibu terhadap balai Teknik Penerbangan	Selanjutnya informan mempunyai harapan Balai Teknik Penerbangan makin maju dan mendapat legitimasi menjadi Balai Pengujian.
10.	Apakah sistem penilaian kinerja saat ini sudah memenuhi asas keadilan ?	Mengenai sistem penilai kinerja saat ini, menurut informan sudah memenuhi asas keadilan
11.	Apakah sistem penilaian kinerja saat ini sudah transparan ?	Sistem penilaian kinerja yang berlaku saat ini sudah transparan.
12.	Apakah reward dan punishment yang Bapak/ Ibu peroleh sudah sesuai dengan beban kerja ?	Pemberian reward dan punishment sudah sesuai dengan beban kerja.
13.	Apa saran Bapak/ Ibu untuk penilaian kinerja yang berlaku saat ini ?	Untuk kedepannya diharapkan dilakukan evaluasi terhadap penilaian kinerja pegawai.



TRANSKRIP WAWANCARA

Informan No. 4

Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Teddy Rachmajadi/ Tidak Berprestasi (Teknisi Penerbangan Penyelia)

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana gambaran umum kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan ?	Secara umum kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan saat ini sudah baik meskipun masih ada yang diperlukan perbaiki, terutama terkait beban kerja yang tidak merata antar pegawai.
2.	Jelaskan Visi dan Misi Organisasi yang tergambar dalam pelaksanaan tugas Bapak/ Ibu !	Menurut Informan visi organisasi yang tergambar dalam tugas adalah Balai Teknik Penerbangan menjadi pusat perbaikan, perawatan, pelayan dan pengujian yang berskala nasional dengan standar internasional, misi yang tergambar dalam tugasnya adalah membangun kuantitas dan kualitas Sumber Daya Manusia Teknisi Elektronika Penerbangan dengan Standar kompetensi tinggi.
3.	Apakah jabatan Bapak/ Ibu ? Apakah Bapak/ Ibu memahami betul Tupoksi Bapak/ Ibu ?	Jabatan saya adalah Teknisi Penerbangan Penyelia Saya memahami tugas pokok dan fungsi saya.
4.	Apa saja kendala dalam menjalankan Tupoksi pekerjaan yang Bapak/ Ibu lakukan ?	Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi pekerjaan informan mengalami kendala berupa tidak tersedia waktu yang cukup untuk melaksanakan beban kerja yang banyak.
5.	Sebutkan kendala dalam pekerjaan Bapak/ Ibu ?	Kendala yang dialami berupa kurangnya kesiapan anggaran saat harus segera melaksanakan tugas yang bersifat darurat.
6.	Apa itu Kinerja ? Apakah peran pegawai dalam mendukung hasil kerja Balai Teknik Penerbangan sudah terpenuhi ?	Menurut informen kinerja adalah hasil kerja dalam waktu tertentu berdasarkan target yang sudah disepakati. Secara umum peran pegawai dalam mendukung hasil kerja Balai Teknik Penerbangan sudah terpenuhi, meskipun belum dilakukan oleh semua pegawai.
7.	Bagaimana kinerja Bapak/ Ibu, apakah sudah sesuai dengan yang diharapkan ?	Kinerja saya saat ini sudah sesuai dengan yang diharapkan.
8.	Apa yang	Kinerja tersebut dipengaruhi oleh situasi kerja dan

	mempengaruhi kinerja Bapak/ Ibu saat ini ?	motivasi dari pimpinan.
9.	Apa harapan Bapak/ Ibu terhadap Balai Teknik Penerbangan	Harapan saya Balai Teknik Penerbangan makin baik.
10.	Apakah sistem penilaian kinerja saat ini sudah memenuhi asas keadilan ?	Mengenai sistem penilai kinerja saat ini, menurut informan belum memenuhi asas keadilan . Karena penilaian pimpinan hanya berorientasi pada tingkat kehadiran pegawai, sementara capaian sasaran kerja kurang diperhatikan.
11.	Apakah sistem penilaian kinerja saat ini sudah transparan ?	Sistem penilaian kinerja yang berlaku saat ini belum transparan. Penilaian hanya dilihat dari laporan tanpa melihat fakta dilapangan, sedangkan laporan banyak yang direayasa/ fiktif.
12.	Apakah reward dan punishment yang Bapak/ Ibu peroleh sudah sesuai dengan beban kerja ?	Pemberian reward dan punishment belum sesuai dengan beban kerja. Yang memiliki beban kerja berat belum tentu dapat reward yang tinggi begitu sebaliknya. Reward hanya berdasarkan kedekatan personal.
13.	Apa saran Bapak/ Ibu untuk penilaian kinerja yang berlaku saat ini ?	Untuk kedepannya diharapkan dilakukan evaluasi terhadap penilaian kinerja pegawai. Lakukan pembenahan terhadap penilaian kinerja, sehingga dapat dilakukan secara transparan dan adil.



TRANSKRIP WAWANCARA

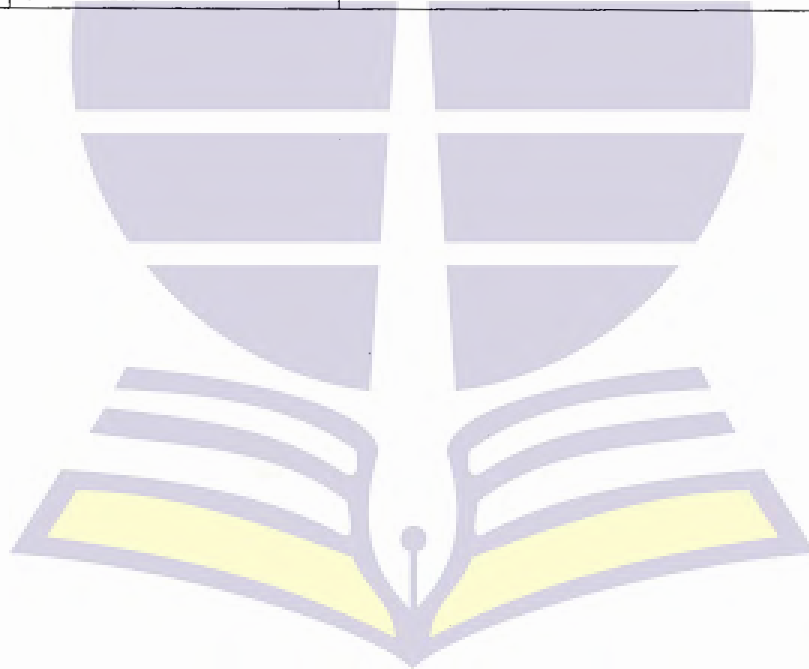
Informan No. 5

Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Faradita / Tidak Berprestasi / (Pengadministrasian Umum)

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana gambaran umum kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan ?	Secara umum kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan saat ini sudah baik.
2.	Jelaskan Visi dan Misi Organisasi yang tergambar dalam pelaksanaan tugas Bapak/ Ibu !	Menurut Informan visi organisasi yang tergambar dalam tugas adalah Balai Teknik Penerbangan menjadi pusat perbaikan, perawatan, pelayan dan pengujian yang berskala nasional dengan standar internasional, misi yang tergambar dalam tugasnya adalah membangun kuantitas dan kualitas Sumber Daya Manusia Teknisi Elektronika Penerbangan dengan Standar kompetensi tinggi.
3.	Apakah jabatan Bapak/ Ibu ? Apakah Bapak/ Ibu memahami betul Tupoksi Bapak/ Ibu ?	Jabatan saya adalah Pengadministrasian Umum Saya memahami tugas pokok dan fungsi saya.
4.	Apa saja kendala dalam menjalankan Tupoksi pekerjaan yang Bapak/ Ibu lakukan ?	Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi pekerjaan saya mengalami kendala berupa kurang sumberdaya manusia.
5.	Sebutkan kendala dalam pekerjaan Bapak/ Ibu ?	Kendala yang dialami berupa kurang bimbingan dan motivasi dari pimpinan.
6.	Apa itu Kinerja ? Apakah peran pegawai dalam mendukung hasil kerja Balai Teknik Penerbangan sudah terpenuhi ?	Menurut informen kinerja adalah prestasi kerja yang dilakukan oleh pegawai sesuai tugasnya. Secara umum peran pegawai dalam mendukung hasil kerja Balai Teknik Penerbangan sudah terpenuhi.
7.	Bagaimana kinerja Bapak/ Ibu, apakah sudah sesuai dengan yang diharapkan ?	Kinerja saya saat ini sudah sesuai dengan yang diharapkan.
8.	Apa yang mempengaruhi kinerja Bapak/ Ibu saat ini ?	Kinerja tersebut dipengaruhi oleh rekan kerja dan motivasi dari pimpinan.

9.	Apa harapan Bapak/ Ibu terhadap balai Teknik Penerbangan	Harapan saya Balai Teknik Penerbangan menjadi tempat kerja yang nyaman dan dapat memberikan kesejahteraan pegawainya.
10.	Apakah sistem penilaian kinerja saat ini sudah memenuhi asas keadilan ?	Mengenai sistem penilai kinerja saat ini, menurut informan belum memenuhi asas keadilan . Karena penilaian pimpinan hanya berorientasi pada tingkat kehadiran pegawai.
11.	Apakah sistem penilaian kinerja saat ini sudah transparan ?	Sistem penilaian kinerja yang berlaku saat ini belum transparan.
12.	Apakah reward dan phunishment yang Bapak/ Ibu peroleh sudah sesuai dengan beban kerja ?	Pemberian reward dan phunishment belum sesuai dengan beban kerja. Reward hanya berdasarkan pendekatan emosional.
13.	Apa saran Bapak/ Ibu untuk penilaian kinerja yang berlaku saat ini ?	Lakukan pembenahan terhadap penilaian kinerja, sehingga dapat dilakukan secara transparan dan adil.



TRANSKRIP WAWANCARA

Informan No. 6

Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Rusdianto (Teknisi Penerbangan Penyelia)

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana gambaran umum kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan ?	Secara umum kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan saat ini sudah baik.
2.	Jelaskan Visi dan Misi Organisasi yang tergambar dalam pelaksanaan tugas Bapak/ Ibu !	Menurut Informan visi organisasi yang tergambar dalam tugas adalah Balai Teknik Penerbangan menjadi pusat perbaikan, perawatan, pelayan dan pengujian yang berskala nasional dengan standar internasional, misi yang tergambar dalam tugasnya adalah membangun kuantitas dan kualitas Sumber Daya Manusia Teknisi Elektronika Penerbangan dengan Standar kompetensi tinggi.
3.	Apakah jabatan Bapak/ Ibu ? Apakah Bapak/ Ibu memahami betul Tupoksi Bapak/ Ibu ?	Jabatan saya adalah Teknisi Penerbangan Penyelia Saya memahami tugas pokok dan fungsi saya.
4.	Apa saja kendala dalam menjalankan Tupoksi pekerjaan yang Bapak/ Ibu lakukan ?	Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi pekerjaan informan mengalami kendala berupa tidak tersedia waktu yang cukup untuk melaksanakan beban kerja yang banyak.
5.	Sebutkan kendala dalam pekerjaan Bapak/ Ibu ?	Kendala yang dialami berupa kurangnya kesiapan anggaran saat harus segera melaksanakan tugas yang bersifat darurat.
6.	Apa itu Kinerja ? Apakah peran pegawai dalam mendukung hasil kerja Balai Teknik Penerbangan sudah terpenuhi ?	Menurut informen kinerja adalah hasil kerja dalam waktu tertentu berdasarkan target yang sudah disepakati bersama. Secara umum peran pegawai dalam mendukung hasil kerja Balai Teknik Penerbangan sudah terpenuhi.
7.	Bagaimana kinerja Bapak/ Ibu, apakah sudah sesuai dengan yang diharapkan ?	Kinerja saya saat ini sudah sesuai dengan yang diharapkan.
8.	Apa yang mempengaruhi kinerja Bapak/ Ibu saat ini ?	Kinerja tersebut dipengaruhi faktor internal dan faktor eksternal.

9.	Apa harapan Bapak/ Ibu terhadap balai Teknik Penerbangan	Harapan saya Balai Teknik Penerbangan memiliki kinerja makin baik sehingga status Balai Teknik Penerbangan dapat ditingkatkan.
10.	Apakah sistem penilaian kinerja saat ini sudah memenuhi asas keadilan ?	Mengenai sistem penilai kinerja saat ini, menurut informan belum memenuhi asas keadilan . Karena penilaian pimpinan hanya berorientasi pada tingkat kehadiran pegawai, sementara capaian sasaran kerja kurang diperhatikan.
11.	Apakah sistem penilaian kinerja saat ini sudah transparan ?	Sistem penilaian kinerja yang berlaku saat ini belum transparan. Penilaian hanya dilihat dari laporan tanpa melihat fakta dilapangan, sedangkan laporan banyak yang direayasa/ fiktif.
12.	Apakah reward dan punishment yang Bapak/ Ibu peroleh sudah sesuai dengan beban kerja ?	Pemberian reward dan punishment belum sesuai dengan beban kerja. Yang memiliki beban kerja berat belum tentu dapat reward yang tinggi begitu sebaliknya. Reward hanya berdasarkan kedekatan personal.
13.	Apa saran Bapak/ Ibu untuk penilaian kinerja yang berlaku saat ini ?	Untuk kedepannya diharapkan dilakukan evaluasi terhadap penilaian kinerja pegawai. Lakukan pembenahan terhadap penilaian kinerja, sehingga dapat dilakukan secara transparan dan adil.



TRANSKRIP WAWANCARA

Informan No. 7

Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Abdul Nawir (Teknisi Penerbangan Pelaksana Lanjutan)

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana gambaran umum kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan ?	Secara umum kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan saat ini sudah baik.
2.	Jelaskan Visi dan Misi Organisasi yang tergambar dalam pelaksanaan tugas Bapak/ Ibu !	Menurut Informan visi organisasi yang tergambar dalam tugas adalah Balai Teknik Penerbangan menjadi pusat perbaikan, perawatan, pelayan dan pengujian yang berskala nasional dengan standar internasional, misi yang tergambar dalam tugasnya adalah membangun kuantitas dan kualitas Sumber Daya Manusia Teknisi Elektronika Penerbangan dengan Standar kompetensi tinggi.
3.	Apakah jabatan Bapak/ Ibu ? Apakah Bapak/ Ibu memahami betul Tupoksi Bapak/ Ibu ?	Jabatan saya adalah Teknisi Penerbangan Pelaksana Lanjutan. Saya memahami tugas pokok dan fungsi saya.
4.	Apa saja kendala dalam menjalankan Tupoksi pekerjaan yang Bapak/ Ibu lakukan ?	Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi pekerjaan informan mengalami kendala berupa tidak tersedia waktu yang cukup untuk melaksanakan beban kerja yang banyak.
5.	Sebutkan kendala dalam pekerjaan Bapak/ Ibu ?	Kendala yang dialami berupa kurangnya kesiapan anggaran saat akan melaksanakan tugas perbaikan ke bandara-bandara di seluruh Indonesia, terutama yang bersifat darurat.
6.	Apa itu Kinerja ? Apakah peran pegawai dalam mendukung hasil kerja Balai Teknik Penerbangan sudah terpenuhi ?	Menurut informen kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai selama waktu tertentu berdasarkan target yang sudah ditentukan. Secara umum peran pegawai dalam mendukung hasil kerja Balai Teknik Penerbangan sudah terpenuhi.
7.	Bagaimana kinerja Bapak/ Ibu, apakah sudah sesuai dengan yang diharapkan ?	Kinerja saya saat ini sudah sesuai dengan yang diharapkan.
8.	Apa yang mempengaruhi kinerja	Kinerja tersebut dipengaruhi oleh situasi kerja dan motivasi dari pimpinan.

	Bapak/ Ibu saat ini ?	
9.	Apa harapan Bapak/ Ibu terhadap balai Teknik Penerbangan	Harapan saya Balai Teknik Penerbangan makin baik.
10.	Apakah sistem penilaian kinerja saat ini sudah memenuhi asas keadilan ?	Mengenai sistem penilai kinerja saat ini, menurut informan belum memenuhi asas keadilan . Karena penilaian pimpinan hanya berorientasi pada tingkat kehadiran pegawai, sementara capaian sasaran kerja kurang diperhatikan.
11.	Apakah sistem penilaian kinerja saat ini sudah transparan ?	Sistem penilaian kinerja yang berlaku saat ini belum transparan. Penilaian hanya dilihat dari laporan tanpa melihat fakta dilapangan, sedangkan laporan banyak yang tidak sesuai kenyataan.
12.	Apakah reward dan phunishment yang Bapak/ Ibu peroleh sudah sesuai dengan beban kerja ?	Pemberian reward dan phunishment belum sesuai dengan beban kerja. Yang memiliki beban kerja berat belum tentu dapat reward yang tinggi begitu sebaliknya.
13.	Apa saran Bapak/ Ibu untuk penilaian kinerja yang berlaku saat ini ?	Untuk kedepannya diharapkan dilakukan evaluasi terhadap penilaian kinerja pegawai. Lakukan pembenahan terhadap penilaian kinerja, sehingga dapat dilakukan secara transparan dan adil.



TRANSKRIP WAWANCARA

Informan No. 8

Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Ulil Amri (Teknisi Penerbangan Pelaksana)

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana gambaran umum kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan ?	Secara umum kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan saat ini sudah baik.
2.	Jelaskan Visi dan Misi Organisasi yang tergambar dalam pelaksanaan tugas Bapak/ Ibu !	Menurut Informan visi organisasi yang tergambar dalam tugas adalah Balai Teknik Penerbangan menjadi pusat perbaikan, perawatan, pelayan dan pengujian yang berskala nasional dengan standar internasional, misi yang tergambar dalam tugasnya adalah membangun kuantitas dan kualitas Sumber Daya Manusia Teknisi Elektronika Penerbangan dengan Standar kompetensi tinggi.
3.	Apakah jabatan Bapak/ Ibu ? Apakah Bapak/ Ibu memahami betul Tupoksi Bapak/ Ibu ?	Jabatan saya adalah Teknisi Penerbangan Pelaksana. Saya memahami tugas pokok dan fungsi saya.
4.	Apa saja kendala dalam menjalankan Tupoksi pekerjaan yang Bapak/ Ibu lakukan ?	Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi pekerjaan informan mengalami kendala berupa tidak tersedia waktu yang cukup untuk melaksanakan beban kerja yang banyak.
5.	Sebutkan kendala dalam pekerjaan Bapak/ Ibu ?	Kendala yang dialami berupa kurangnya kesiapan anggaran saat akan melaksanakan tugas perbaikan ke bandara-bandara di seluruh Indonesia, terutama yang bersifat darurat.
6.	Apa itu Kinerja ? Apakah peran pegawai dalam mendukung hasil kerja Balai Teknik Penerbangan sudah terpenuhi ?	Menurut informen kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai selama waktu tertentu berdasarkan target yang sudah ditentukan. Secara umum peran pegawai dalam mendukung hasil kerja Balai Teknik Penerbangan sudah terpenuhi.
7.	Bagaimana kinerja Bapak/ Ibu, apakah sudah sesuai dengan yang diharapkan ?	Kinerja saya saat ini sudah sesuai dengan yang diharapkan.
8.	Apa yang mempengaruhi kinerja	Kinerja tersebut dipengaruhi oleh situasi kerja dan motivasi dari pimpinan.

	Bapak/ Ibu saat ini ?	
9.	Apa harapan Bapak/ Ibu terhadap Balai Teknik Penerbangan	Harapan saya Balai Teknik Penerbangan makin baik.
10.	Apakah sistem penilaian kinerja saat ini sudah memenuhi asas keadilan ?	Mengenai sistem penilai kinerja saat ini, menurut informan belum memenuhi asas keadilan . Karena penilaian pimpinan hanya berorientasi pada tingkat kehadiran pegawai, sementara capaian sasaran kerja kurang diperhatikan.
11.	Apakah sistem penilaian kinerja saat ini sudah transparan ?	Sistem penilaian kinerja yang berlaku saat ini belum transparan. Penilaian hanya dilihat dari laporan tanpa melihat fakta dilapangan, sedangkan laporan banyak yang tidak sesuai kenyataan.
12.	Apakah reward dan punishment yang Bapak/ Ibu peroleh sudah sesuai dengan beban kerja ?	Pemberian reward dan punishment belum sesuai dengan beban kerja. Yang memiliki beban kerja berat belum tentu dapat reward yang tinggi begitu sebaliknya.
13.	Apa saran Bapak/ Ibu untuk penilaian kinerja yang berlaku saat ini ?	Untuk kedepannya diharapkan dilakukan evaluasi terhadap penilaian kinerja pegawai. Lakukan pembenahan terhadap penilaian kinerja, sehingga dapat dilakukan secara transparan dan adil.



TRANSKRIP WAWANCARA

Informan No. 9

Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Erik Adrianto Junior (Pengadministrasian Umum)

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana gambaran umum kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan ?	Secara umum kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan saat ini sudah baik. Meskipun masih ada beberapa pegawai Balai Teknik Penerbangan yang kinerjanya masih kurang baik.
2.	Jelaskan Visi dan Misi Organisasi yang tergambar dalam pelaksanaan tugas Bapak/ Ibu !	Visi Balai Teknik Penerbangan adalah menjadi pusat pengujian kelayakan, perawatan, perbaikan, kajian teknologi terapan yang berskala Nasional dengan Standart Internasional di bidang teknik elektronika penerbangan, serta teknik sipil di lingkungan bandar udara dan mampu menunjang kelayakan operasional fasilitas peralatan keamanan dan keselamatan penerbangan. Adapun Misi Balai Teknik Penerbangan yang tergambar dalam pelaksanaan tugas informan adalah Membangun kualitas sumber daya manusia teknisi dengan standart kompetensi tinggi, meningkatkan kinerja organisasi, meningkatkan kinerja administratif dan meningkatkan sarana dan prasarana kantor.
3.	Apakah jabatan Bapak/ Ibu ? Apakah Bapak/ Ibu memahami betul Tupoksi Bapak/ Ibu ?	Jabatan saya adalah Pengadministrasian Umum Saya memahami tugas pokok dan fungsi saya. Terutama yang berkaitan dengan peningkatan kinerja administratif Balai Teknik Penerbangan.
4.	Apa saja kendala dalam menjalankan Tupoksi pekerjaan yang Bapak/ Ibu lakukan ?	Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi pekerjaan saya mengalami kendala berupa kurang rekan kerja yang memiliki kompetensi.
5.	Sebutkan kendala dalam pekerjaan Bapak/ Ibu ?	Kendala yang dialami berupa kurang bimbingan dan motivasi dari pimpinan.
6.	Apa itu Kinerja ? Apakah peran pegawai dalam mendukung hasil kerja Balai Teknik	Menurut informen kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan beban kerja yang telah disepakati bersama. Secara umum peran pegawai dalam mendukung

	Penerbangan sudah terpenuhi ?	hasil kerja Balai Teknik Penerbangan sudah terpenuhi. Meskipun masih ada beberapa pegawai Balai Teknik Penerbangan yang belum mendukung sepenuhnya.
7.	Bagaimana kinerja Bapak/ Ibu, apakah sudah sesuai dengan yang diharapkan ?	Kinerja saya saat ini sudah sesuai dengan yang diharapkan.
8.	Apa yang mempengaruhi kinerja Bapak/ Ibu saat ini ?	Kinerja tersebut dipengaruhi oleh rekan kerja dan motivasi dari pimpinan.
9.	Apa harapan Bapak/ Ibu terhadap balai Teknik Penerbangan	Harapan saya Balai Teknik Penerbangan menjadi lembaga/ instansi yang lebih baik dan dapat memberikan kesejahteraan pegawainya.
10.	Apakah sistem penilaian kinerja saat ini sudah memenuhi asas keadilan ?	Mengenai sistem penilai kinerja saat ini, menurut informan sudah memenuhi asas keadilan.
11.	Apakah sistem penilaian kinerja saat ini sudah transparan ?	Sistem penilaian kinerja yang berlaku saat ini sudah transparan.
12.	Apakah reward dan punishment yang Bapak/ Ibu peroleh sudah sesuai dengan beban kerja ?	Pemberian reward dan punishment sudah sesuai dengan beban kerja.
13.	Apa saran Bapak/ Ibu untuk penilaian kinerja yang berlaku saat ini ?	Lakukan pembenahan terhadap penilaian kinerja, sehingga dapat dilakukan secara lebih transparan dan adil.



TRANSKRIP WAWANCARA

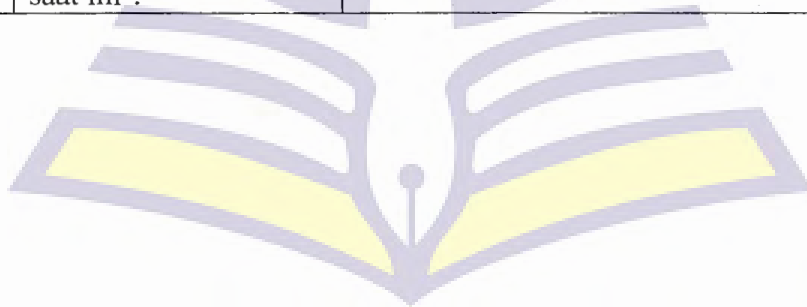
Informan No. 10

Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Kasmiaty (Pengadministrasian Umum)

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana gambaran umum kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan ?	Secara umum kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan saat ini sudah baik. Meskipun masih ada beberapa pegawai Balai Teknik Penerbangan yang kinerjanya masih kurang baik.
2.	Jelaskan Visi dan Misi Organisasi yang tergambar dalam pelaksanaan tugas Bapak/ Ibu !	Visi Balai Teknik Penerbangan adalah menjadi pusat pengujian kelayakan, perawatan, perbaikan, kajian teknologi terapan yang berskala Nasional dengan Standart Internasional di bidang teknik elektronika penerbangan, serta teknik sipil di lingkungan bandar udara dan mampu menunjang kelayakan operasional fasilitas peralatan keamanan dan keselamatan penerbangan. Adapun Misi Balai Teknik Penerbangan yang tergambar dalam pelaksanaan tugas informan adalah Membangun kualitas sumber daya manusia teknisi dengan standart kompetensi tinggi, meningkatkan kinerja organisasi, meningkatkan kinerja administratif dan meningkatkan sarana dan prasarana kantor.
3.	Apakah jabatan Bapak/ Ibu ? Apakah Bapak/ Ibu memahami betul Tupoksi Bapak/ Ibu ?	Jabatan saya adalah Pengadministrasian Umum Saya memahami tugas pokok dan fungsi saya. Terutama yang berkaitan dengan peningkatan kinerja administratif Balai Teknik Penerbangan.
4.	Apa saja kendala dalam menjalankan Tupoksi pekerjaan yang Bapak/ Ibu lakukan ?	Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi pekerjaan saya mengalami kendala berupa kurang rekan kerja yang memiliki kompetensi.
5.	Sebutkan kendala dalam pekerjaan Bapak/ Ibu ?	Kendala yang dialami berupa kurang bimbingan dan motivasi dari pimpinan.
6.	Apa itu Kinerja ? Apakah peran pegawai dalam mendukung hasil kerja Balai Teknik Penerbangan sudah	Menurut informen kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan beban kerja yang telah disepakati bersama. Secara umum peran pegawai dalam mendukung hasil kerja Balai Teknik Penerbangan sudah

	terpenuhi ?	terpenuhi. Meskipun masih ada beberapa pegawai Balai Teknik Penerbangan yang belum mendukung sepenuhnya.
7.	Bagaimana kinerja Bapak/ Ibu, apakah sudah sesuai dengan yang diharapkan ?	Kinerja saya saat ini sudah sesuai dengan yang diharapkan.
8.	Apa yang mempengaruhi kinerja Bapak/ Ibu saat ini ?	Kinerja tersebut dipengaruhi oleh rekan kerja dan motivasi dari pimpinan.
9.	Apa harapan Bapak/ Ibu terhadap balai Teknik Penerbangan	Harapan saya Balai Teknik Penerbangan menjadi lembaga/ instansi yang lebih baik dan dapat memberikan kesejahteraan pegawainya.
10.	Apakah sistem penilaian kinerja saat ini sudah memenuhi asas keadilan ?	Mengenai sistem penilai kinerja saat ini, menurut informan sudah memenuhi asas keadilan.
11.	Apakah sistem penilaian kinerja saat ini sudah transparan ?	Sistem penilaian kinerja yang berlaku saat ini sudah transparan.
12.	Apakah reward dan punishment yang Bapak/ Ibu peroleh sudah sesuai dengan beban kerja ?	Pemberian reward dan punishment sudah sesuai dengan beban kerja.
13.	Apa saran Bapak/ Ibu untuk penilaian kinerja yang berlaku saat ini ?	Lakukan pembenahan terhadap penilaian kinerja, sehingga dapat dilakukan secara lebih transparan dan adil.



TRANSKRIP WAWANCARA

Informan No. 11

Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Suprihatin (Pengadministrasian Umum)

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana gambaran umum kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan ?	Secara umum kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan saat ini sudah baik.
2.	Jelaskan Visi dan Misi Organisasi yang tergambar dalam pelaksanaan tugas Bapak/ Ibu !	Visi Balai Teknik Penerbangan adalah menjadi pusat pengujian kelayakan, perawatan, perbaikan, kajian teknologi terapan yang berskala Nasional dengan Standart Internasional di bidang teknik elektronika penerbangan, serta teknik sipil di lingkungan bandar udara dan mampu menunjang kelayakan operasional fasilitas peralatan keamanan dan keselamatan penerbangan. Adapun Misi Balai Teknik Penerbangan yang tergambar dalam pelaksanaan tugas informan adalah Membangun kualitas sumber daya manusia teknisi dengan standart kompetensi tinggi, meningkatkan kinerja organisasi, meningkatkan kinerja administratif dan meningkatkan sarana dan prasarana kantor.
3.	Apakah jabatan Bapak/ Ibu ? Apakah Bapak/ Ibu memahami betul Tupoksi Bapak/ Ibu ?	Jabatan saya adalah Pengadministrasian Umum Saya memahami tugas pokok dan fungsi saya. Terutama yang berkaitan dengan peningkatan kinerja administratif Balai Teknik Penerbangan.
4.	Apa saja kendala dalam menjalankan Tupoksi pekerjaan yang Bapak/ Ibu lakukan ?	Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi pekerjaan saya mengalami kendala berupa kurang rekan kerja yang memiliki kompetensi.
5.	Sebutkan kendala dalam pekerjaan Bapak/ Ibu ?	Kendala yang dialami berupa kurang bimbingan dan motivasi dari pimpinan.
6.	Apa itu Kinerja ? Apakah peran pegawai dalam mendukung hasil kerja Balai Teknik Penerbangan sudah terpenuhi ?	Menurut informen kinerja adalah hasil kerja seseorang dalam waktu tertentu sesuai dengan beban kerja yang telah disepakati bersama. Secara umum peran pegawai dalam mendukung hasil kerja Balai Teknik Penerbangan sudah terpenuhi.

7.	Bagaimana kinerja Bapak/ Ibu, apakah sudah sesuai dengan yang diharapkan ?	Kinerja saya saat ini sudah sesuai dengan yang diharapkan.
8.	Apa yang mempengaruhi kinerja Bapak/ Ibu saat ini ?	Kinerja tersebut dipengaruhi oleh kerja sama antar rekan kerja dan motivasi dari pimpinan.
9.	Apa harapan Bapak/ Ibu terhadap balai Teknik Penerbangan	Harapan saya Balai Teknik Penerbangan menjadi lebih baik dan dapat memberikan kesejahteraan yang lebih baik kepada pegawainya.
10.	Apakah sistem penilaian kinerja saat ini sudah memenuhi asas keadilan ?	Mengenai sistem penilai kinerja saat ini, menurut informan sudah memenuhi asas keadilan.
11.	Apakah sistem penilaian kinerja saat ini sudah transparan ?	Sistem penilaian kinerja yang berlaku saat ini sudah transparan.
12.	Apakah reward dan phunishment yang Bapak/ Ibu peroleh sudah sesuai dengan beban kerja ?	Pemberian reward dan phunishment sudah sesuai dengan beban kerja.
13.	Apa saran Bapak/ Ibu untuk penilaian kinerja yang berlaku saat ini ?	Lakukan pembenahan terhadap penilaian kinerja, sehingga dapat dilakukan secara lebih transparan dan adil.



TRANSKRIP WAWANCARA

Informan No. 1

Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Ir. Fellyus Noor (Pengambil Kebijakan)

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apakah menurut Bapak/ Ibu motivasi itu penting ? jelaskan !	Menurut saya motivasi penting Dengan motivasi akan meningkatkan semangat kerja, akan terjalin komunikasi yang baik antara pemberi dan penerima motivasi.
2.	Apakah Bapak/ Ibu dalam melaksanakan kerja mendapat motivasi dari atasan dan atau rekan kerja ?	Saya mendapat motivasi baik dari atasan maupun dari rekan kerja.
3.	Apa bentuk motivasi yang diberikan oleh atasan Bapak/ Ibu?	Motivasi dari atasan yang saya terima berupa bimbingan, petunjuk, arahan dan imbalan atau reward.
4.	Apa bentuk kongkret dari pemberian reward dan punishment dari atasan yang Bapak/ Ibu terima ?	Reward yang saya terima berupa kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, promosi jabatan, upah/ gaji dan tunjangan kinerja.
5.	Menurut Bapak/ Ibu bentuk motivasi apa yang paling efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai ?	Menurut saya, motivasi yang paling efektif adalah pemberian promosi jabatan dan pengembangan karir serta pemberian kesejahteraan pegawai.
6.	Menurut Bapak/ Ibu, Apakah pemberian reward dan punishment berupa tunjangan kinerja itu bermanfaat ?	Sangat bermanfaat, Dari sisi Lembaga, dengan pemberian tunjangan kinerja akan meningkatkan kinerja pegawai dan dengan peningkatan kinerja pegawai dipastikan akan meningkatkan kinerja lembaga. Dari sisi pegawai, dengan pemberian tunjangan kinerja akan meningkatkan kemampuan pemenuhan kebutuhan pegawai dan akan meningkatkan kesejahteraan pegawai dan akhirnya akan meningkatkan semangat kerja pegawai.
7.	Apakah sistem pemberian tunjangan kinerja pegawai sebagai motivasi sudah baik ?	Menurut saya sudah baik, namun perlu dilakukan evaluasi dan peningkatan baik terhadap beban kerja pegawai maupun terhadap nominal tunjangan kinerja.

LAMPIRAN 4

TRANSKRIP WAWANCARA

Informan No. 2

Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Purnama Pangalinan, S.T, M.MTr (Berprestasi)

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apakah menurut Bapak/ Ibu motivasi itu penting ? jelaskan !	Menurut saya motivasi penting Dengan motivasi akan meningkatkan semangat kerja, akan terjalin komunikasi yang baik.
2.	Apakah Bapak/ Ibu dalam melaksanakan kerja mendapat motivasi dari atasan dan atau rekan kerja ?	Saya mendapat motivasi baik dari atasan maupun dari rekan kerja.
3.	Apa bentuk motivasi yang diberikan oleh atasan Bapak/ Ibu?	Motivasi dari atasan yang saya terima berupa bimbingan, petunjuk, arahan dan imbalan atau reward.
4.	Apa bentuk kongkret dari pemberian reward dan phunishment dari atasan yang Bapak/ Ibu terima ?	Reward yang saya terima berupa kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, promosi jabatan, upah/ gaji dan tunjangan kinerja.
5.	Menurut Bapak/ Ibu bentuk motivasi apa yang paling efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai ?	Menurut saya, motivasi yang paling efektif adalah pemberian promosi jabatan dan pengembangan karir serta pemberian kesejahteraan pegawai.
6.	Menurut Bapak/ Ibu, Apakah pemberian reward dan phunishment berupa tunjangan kinerja itu bermanfaat ?	Bermanfaat, Dari sisi Lembaga, dengan pemberian tunjangan kinerja akan meningkatkan kinerja pegawai dan dengan peningkatan kinerja pegawai dipastikan akan meningkatkan kinerja lembaga. Dari sisi pegawai, dengan pemberian tunjangan kinerja akan meningkatkan kemampuan pemenuhan kebutuhan pegawai dan akan meningkatkan kesejahteraan pegawai dan akhirnya akan meningkatkan semangat kerja pegawai.
7.	Apakah sistem pemberian tunjangan kinerja pegawai sebagai motivasi sudah baik ?	Menurut saya sudah baik, namun perlu dilakukan evaluasi dan peningkatan baik terhadap beban kerja pegawai maupun terhadap nominal tunjangan kinerja yang diberikan.

TRANSKRIP WAWANCARA

Informan No. 3

Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Zulkifli Suhandi, S.Sit, M.M (Berprestasi)

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apakah menurut Bapak/ Ibu motivasi itu penting ? jelaskan !	Menurut saya motivasi penting Dengan motivasi akan meningkatkan semangat kerja, akan terjalin komunikasi yang baik antara pemberi dan penerima motivasi.
2.	Apakah Bapak/ Ibu dalam melaksanakan kerja mendapat motivasi dari atasan dan atau rekan kerja ?	Saya mendapat motivasi baik dari atasan maupun dari rekan kerja.
3.	Apa bentuk motivasi yang diberikan oleh atasan Bapak/ Ibu?	Motivasi dari atasan yang saya terima berupa bimbingan, petunjuk, arahan dan imbalan atau reward.
4.	Apa bentuk kongkret dari pemberian reward dan punishment dari atasan yang Bapak/ Ibu terima ?	Reward yang saya terima berupa kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, promosi jabatan, upah/ gaji dan tunjangan kinerja.
5.	Menurut Bapak/ Ibu bentuk motivasi apa yang paling efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai ?	Menurut saya, motivasi yang paling efektif adalah pemberian promosi jabatan dan pengembangan karir serta kesejahteraan pegawai.
6.	Menurut Bapak/ Ibu, Apakah pemberian reward dan punishment berupa tunjangan kinerja itu bermanfaat ?	Bermanfaat. Dari sisi Lembaga, dengan pemberian tunjangan kinerja akan meningkatkan kinerja pegawai dan dengan peningkatan kinerja pegawai dipastikan akan meningkatkan kinerja lembaga. Dari sisi pegawai, dengan pemberian tunjangan kinerja akan meningkatkan kemampuan pemenuhan kebutuhan pegawai dan akan meningkatkan kesejahteraan pegawai dan akhirnya akan meningkatkan semangat kerja pegawai.
7.	Apakah sistem pemberian tunjangan kinerja pegawai sebagai motivasi sudah baik ?	Menurut saya sudah baik, namun perlu dilakukan evaluasi dan peningkatan baik terhadap beban kerja pegawai maupun terhadap nominal tunjangan kinerja.

TRANSKRIP WAWANCARA

Informan No. 4

Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Teddy Rachmajadi/ Tidak Berprestasi (Teknisi Penerbangan Penyelia)

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apakah menurut Bapak/ Ibu motivasi itu penting ? jelaskan !	Menurut saya motivasi penting Dengan motivasi akan meningkatkan semangat kerja.
2.	Apakah Bapak/ Ibu dalam melaksanakan kerja mendapat motivasi dari atasan dan atau rekan kerja ?	Saya mendapat motivasi baik dari atasan maupun dari rekan kerja.
3.	Apa bentuk motivasi yang diberikan oleh atasan Bapak/ Ibu?	Motivasi dari atasan yang saya terima berupa bimbingan, petunjuk, arahan dan imbalan atau reward.
4.	Apa bentuk kongkret dari pemberian reward dan punishment dari atasan yang Bapak/ Ibu terima ?	Reward yang saya terima berupa kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, upah/ gaji dan tunjangan kinerja.
5.	Menurut Bapak/ Ibu bentuk motivasi apa yang paling efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai ?	Menurut saya, motivasi yang paling efektif adalah pemberian promosi jabatan dan pengembangan karir serta kesejahteraan pegawai.
6.	Menurut Bapak/ Ibu, Apakah pemberian reward dan punishment berupa tunjangan kinerja itu bermanfaat ?	Bermanfaat, Dari sisi Lembaga, dengan pemberian tunjangan kinerja akan meningkatkan kinerja pegawai dan dengan peningkatan kinerja pegawai dipastikan akan meningkatkan kinerja lembaga. Dari sisi pegawai, dengan pemberian tunjangan kinerja akan meningkatkan kemampuan pemenuhan kebutuhan pegawai dan akan meningkatkan kesejahteraan pegawai dan akhirnya akan meningkatkan semangat kerja pegawai.
7.	Apakah sistem pemberian tunjangan kinerja pegawai sebagai motivasi sudah baik ?	Menurut saya belum baik, karena belum memenuhi asas keadilan. Justru pemberian tunjangan kinerja saat ini bisa kontra produktif yang mengakibatkan semangat dan kinerja pegawai menurun.

TRANSKRIP WAWANCARA

Informan No. 5

Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Faradita / Tidak Berprestasi / (Pengadministrasian Umum)

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apakah menurut Bapak/ Ibu motivasi itu penting ? jelaskan !	Menurut saya motivasi penting Dengan motivasi akan meningkatkan semangat kerja pegawai.
2.	Apakah Bapak/ Ibu dalam melaksanakan kerja mendapat motivasi dari atasan dan atau rekan kerja ?	Saya mendapat motivasi baik dari atasan maupun dari rekan kerja.
3.	Apa bentuk motivasi yang diberikan oleh atasan Bapak/ Ibu?	Motivasi dari atasan yang saya terima berupa bimbingan, petunjuk, arahan dan imbalan atau reward.
4.	Apa bentuk kongkret dari pemberian reward dan punishment dari atasan yang Bapak/ Ibu terima ?	Reward yang saya terima berupa kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, upah/ gaji dan tunjangan kinerja.
5.	Menurut Bapak/ Ibu bentuk motivasi apa yang paling efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai ?	Menurut saya, motivasi yang paling efektif adalah kesejahteraan pegawai.
6.	Menurut Bapak/ Ibu, Apakah pemberian reward dan punishment berupa tunjangan kinerja itu bermanfaat ?	Bermanfaat, Dari sisi Lembaga, dengan pemberian tunjangan kinerja akan meningkatkan kinerja pegawai dan dengan peningkatan kinerja pegawai dipastikan akan meningkatkan kinerja lembaga. Dari sisi pegawai, dengan pemberian tunjangan kinerja akan meningkatkan kemampuan pemenuhan kebutuhan pegawai dan akan meningkatkan kesejahteraan pegawai dan akhirnya akan meningkatkan semangat kerja pegawai.
7.	Apakah sistem pemberian tunjangan kinerja pegawai sebagai motivasi sudah baik ?	Menurut saya belum baik, masih perlu dilakukan evaluasi supaya pemberian tunjangan kinerja mampu meningkatkan semangat kerja pegawai.

TRANSKRIP WAWANCARA

Informan No. 6

Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Rusdianto (Teknisi Penerbangan Penyelia)

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apakah menurut Bapak/ Ibu motivasi itu penting ? jelaskan !	Menurut saya motivasi penting Dengan motivasi akan meningkatkan semangat kerja, akan terjalin komunikasi yang baik antara pemberi dan penerima motivasi.
2.	Apakah Bapak/ Ibu dalam melaksanakan kerja mendapat motivasi dari atasan dan atau rekan kerja ?	Saya mendapat motivasi baik dari atasan maupun dari rekan kerja.
3.	Apa bentuk motivasi yang diberikan oleh atasan Bapak/ Ibu?	Motivasi dari atasan yang saya terima berupa bimbingan, petunjuk, arahan dan imbalan atau reward.
4.	Apa bentuk kongkret dari pemberian reward dan punishment dari atasan yang Bapak/ Ibu terima ?	Reward yang saya terima berupa kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, upah/ gaji dan tunjangan kinerja.
5.	Menurut Bapak/ Ibu bentuk motivasi apa yang paling efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai ?	Menurut saya, motivasi yang paling efektif adalah pemberian promosi jabatan dan pengembangan karir serta kesejahteraan pegawai.
6.	Menurut Bapak/ Ibu, Apakah pemberian reward dan punishment berupa tunjangan kinerja itu bermanfaat ?	Bermanfaat, Dari sisi Lembaga, dengan pemberian tunjangan kinerja akan meningkatkan kinerja pegawai dan dengan peningkatan kinerja pegawai dipastikan akan meningkatkan kinerja lembaga. Dari sisi pegawai, dengan pemberian tunjangan kinerja akan meningkatkan kemampuan pemenuhan kebutuhan pegawai dan akan meningkatkan kesejahteraan pegawai dan akhirnya akan meningkatkan semangat kerja pegawai.
7.	Apakah sistem pemberian tunjangan kinerja pegawai sebagai motivasi sudah baik ?	Menurut saya sudah baik, namun perlu dilakukan evaluasi dan peningkatan baik terhadap beban kerja pegawai maupun terhadap nominal tunjangan kinerja.

TRANSKRIP WAWANCARA

Informan No. 7

Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Abdul Nawir (Teknisi Penerbangan Pelaksana Lanjutan)

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apakah menurut Bapak/ Ibu motivasi itu penting ? jelaskan !	Menurut saya motivasi penting Dengan motivasi akan meningkatkan semangat kerja, akan terjalin komunikasi yang baik.
2.	Apakah Bapak/ Ibu dalam melaksanakan kerja mendapat motivasi dari atasan dan atau rekan kerja ?	Saya mendapat motivasi baik dari atasan maupun dari rekan kerja.
3.	Apa bentuk motivasi yang diberikan oleh atasan Bapak/ Ibu?	Motivasi dari atasan yang saya terima berupa bimbingan, petunjuk, arahan dan imbalan atau reward.
4.	Apa bentuk kongkret dari pemberian reward dan punishment dari atasan yang Bapak/ Ibu terima ?	Reward yang saya terima berupa kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, upah/ gaji dan tunjangan kinerja.
5.	Menurut Bapak/ Ibu bentuk motivasi apa yang paling efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai ?	Menurut saya, motivasi yang paling efektif adalah pemberian promosi jabatan dan pengembangan karir serta kesejahteraan pegawai.
6.	Menurut Bapak/ Ibu, Apakah pemberian reward dan punishment berupa tunjangan kinerja itu bermanfaat ?	Bermanfaat, Dari sisi Lembaga, dengan pemberian tunjangan kinerja akan meningkatkan kinerja pegawai dan dengan peningkatan kinerja pegawai dipastikan akan meningkatkan kinerja lembaga. Dari sisi pegawai, dengan pemberian tunjangan kinerja akan meningkatkan kemampuan pemenuhan kebutuhan pegawai dan akan meningkatkan kesejahteraan pegawai dan akhirnya akan meningkatkan semangat kerja pegawai.
7.	Apakah sistem pemberian tunjangan kinerja pegawai sebagai motivasi sudah baik ?	Menurut saya sudah baik, namun perlu dilakukan evaluasi dan peningkatan baik terhadap beban kerja pegawai maupun terhadap nominal tunjangan kinerja.

TRANSKRIP WAWANCARA

Informan No. 8

Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Ulil Amri (Teknisi Penerbangan Pelaksana)

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apakah menurut Bapak/ Ibu motivasi itu penting ? jelaskan !	Menurut saya motivasi penting Dengan motivasi akan meningkatkan semangat kerja, akan terjalin komunikasi yang baik.
2.	Apakah Bapak/ Ibu dalam melaksanakan kerja mendapat motivasi dari atasan dan atau rekan kerja ?	Saya mendapat motivasi baik dari atasan maupun dari rekan kerja.
3.	Apa bentuk motivasi yang diberikan oleh atasan Bapak/ Ibu?	Motivasi dari atasan yang saya terima berupa bimbingan, petunjuk, arahan dan imbalan atau reward.
4.	Apa bentuk kongkret dari pemberian reward dan punishment dari atasan yang Bapak/ Ibu terima ?	Reward yang saya terima berupa kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, upah/ gaji dan tunjangan kinerja.
5.	Menurut Bapak/ Ibu bentuk motivasi apa yang paling efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai ?	Menurut saya, motivasi yang paling efektif adalah pemberian promosi jabatan dan pengembangan karir serta kesejahteraan pegawai.
6.	Menurut Bapak/ Ibu, Apakah pemberian reward dan punishment berupa tunjangan kinerja itu bermanfaat ?	Bermanfaat, Dari sisi Lembaga, dengan pemberian tunjangan kinerja akan meningkatkan kinerja pegawai dan dengan peningkatan kinerja pegawai dipastikan akan meningkatkan kinerja lembaga. Dari sisi pegawai, dengan pemberian tunjangan kinerja akan meningkatkan kemampuan pemenuhan kebutuhan pegawai dan akan meningkatkan kesejahteraan pegawai dan akhirnya akan meningkatkan semangat kerja pegawai.
7.	Apakah sistem pemberian tunjangan kinerja pegawai sebagai motivasi sudah baik ?	Menurut saya sudah baik, namun perlu dilakukan evaluasi dan peningkatan baik terhadap beban kerja pegawai maupun terhadap nominal tunjangan kinerja yang diberikan.

TRANSKRIP WAWANCARA

Informan No. 9

Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Erik Adrianto Junior (Pengadministrasian Umum)

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apakah menurut Bapak/ Ibu motivasi itu penting ? jelaskan !	Menurut saya motivasi penting Dengan motivasi akan meningkatkan semangat kerja, akan terjalin komunikasi yang baik.
2.	Apakah Bapak/ Ibu dalam melaksanakan kerja mendapat motivasi dari atasan dan atau rekan kerja ?	Saya mendapat motivasi baik dari atasan maupun dari rekan kerja.
3.	Apa bentuk motivasi yang diberikan oleh atasan Bapak/ Ibu?	Motivasi dari atasan yang saya terima berupa bimbingan, petunjuk, arahan dan imbalan atau reward.
4.	Apa bentuk kongkret dari pemberian reward dan punishment dari atasan yang Bapak/ Ibu terima ?	Reward yang saya terima berupa kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, upah/ gaji dan tunjangan kinerja.
5.	Menurut Bapak/ Ibu bentuk motivasi apa yang paling efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai ?	Menurut saya, motivasi yang paling efektif adalah pemberian promosi jabatan dan pengembangan karir serta kesejahteraan pegawai.
6.	Menurut Bapak/ Ibu, Apakah pemberian reward dan punishment berupa tunjangan kinerja itu bermanfaat ?	Bermanfaat, Dari sisi Lembaga, dengan pemberian tunjangan kinerja akan meningkatkan kinerja pegawai dan dengan peningkatan kinerja pegawai dipastikan akan meningkatkan kinerja lembaga. Dari sisi pegawai, dengan pemberian tunjangan kinerja akan meningkatkan kemampuan pemenuhan kebutuhan pegawai dan akan meningkatkan kesejahteraan pegawai dan akhirnya akan meningkatkan semangat kerja pegawai.
7.	Apakah sistem pemberian tunjangan kinerja pegawai sebagai motivasi sudah baik ?	Menurut saya sudah baik, namun perlu dilakukan evaluasi dan peningkatan baik terhadap beban kerja pegawai maupun terhadap nominal tunjangan kinerja yang diberikan.

TRANSKRIP WAWANCARA

Informan No. 10

Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Kasmiaty (Pengadministrasian Umum)

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apakah menurut Bapak/ Ibu motivasi itu penting ? jelaskan !	Menurut saya motivasi penting Dengan motivasi akan meningkatkan semangat kerja, akan terjalin komunikasi yang baik.
2.	Apakah Bapak/ Ibu dalam melaksanakan kerja mendapat motivasi dari atasan dan atau rekan kerja ?	Saya mendapat motivasi baik dari atasan maupun dari rekan kerja.
3.	Apa bentuk motivasi yang diberikan oleh atasan Bapak/ Ibu?	Motivasi dari atasan yang saya terima berupa bimbingan, petunjuk, arahan dan imbalan atau reward.
4.	Apa bentuk kongkret dari pemberian reward dan punishment dari atasan yang Bapak/ Ibu terima ?	Reward yang saya terima berupa kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, upah/ gaji dan tunjangan kinerja.
5.	Menurut Bapak/ Ibu bentuk motivasi apa yang paling efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai ?	Menurut saya, motivasi yang paling efektif adalah pemberian promosi jabatan dan pengembangan karir serta kesejahteraan pegawai.
6.	Menurut Bapak/ Ibu, Apakah pemberian reward dan punishment berupa tunjangan kinerja itu bermanfaat ?	Bermanfaat, Dari sisi Lembaga, dengan pemberian tunjangan kinerja akan meningkatkan kinerja pegawai dan dengan peningkatan kinerja pegawai dipastikan akan meningkatkan kinerja lembaga. Dari sisi pegawai, dengan pemberian tunjangan kinerja akan meningkatkan kemampuan pemenuhan kebutuhan pegawai dan akan meningkatkan kesejahteraan pegawai dan akhirnya akan meningkatkan semangat kerja pegawai.
7.	Apakah sistem pemberian tunjangan kinerja pegawai sebagai motivasi sudah baik ?	Menurut saya sudah baik, namun perlu dilakukan evaluasi dan peningkatan baik terhadap beban kerja pegawai maupun terhadap nominal tunjangan kinerja yang diberikan.

TRANSKRIP WAWANCARA

Informan No. 11

Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Suprihatin (Pengadministrasian Umum)

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apakah menurut Bapak/ Ibu motivasi itu penting ? jelaskan !	Menurut saya motivasi penting Dengan motivasi akan meningkatkan semangat kerja, akan terjalin komunikasi yang baik.
2.	Apakah Bapak/ Ibu dalam melaksanakan kerja mendapat motivasi dari atasan dan atau rekan kerja ?	Saya mendapat motivasi baik dari atasan maupun dari rekan kerja.
3.	Apa bentuk motivasi yang diberikan oleh atasan Bapak/ Ibu?	Motivasi dari atasan yang saya terima berupa bimbingan, petunjuk, arahan dan imbalan atau reward
4.	Apa bentuk kongkret dari pemberian reward dan punishment dari atasan yang Bapak/ Ibu terima ?	Reward yang saya terima berupa kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, upah/ gaji dan tunjangan kinerja.
5.	Menurut Bapak/ Ibu bentuk motivasi apa yang paling efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai ?	Menurut saya, motivasi yang paling efektif adalah pemberian promosi jabatan dan pengembangan karir serta kesejahteraan pegawai.
6.	Menurut Bapak/ Ibu, Apakah pemberian reward dan punishment berupa tunjangan kinerja itu bermanfaat ?	Bermanfaat, Dari sisi Lembaga, dengan pemberian tunjangan kinerja akan meningkatkan kinerja pegawai dan dengan peningkatan kinerja pegawai dipastikan akan meningkatkan kinerja lembaga. Dari sisi pegawai, dengan pemberian tunjangan kinerja akan meningkatkan kemampuan pemenuhan kebutuhan pegawai dan akan meningkatkan kesejahteraan pegawai dan akhirnya akan meningkatkan semangat kerja pegawai.
7.	Apakah sistem pemberian tunjangan kinerja pegawai sebagai motivasi sudah baik ?	Menurut saya sudah baik, namun perlu dilakukan evaluasi dan peningkatan baik terhadap beban kerja pegawai maupun terhadap nominal tunjangan kinerja yang diberikan.

TRANSKRIP WAWANCARA

Informan No. 1

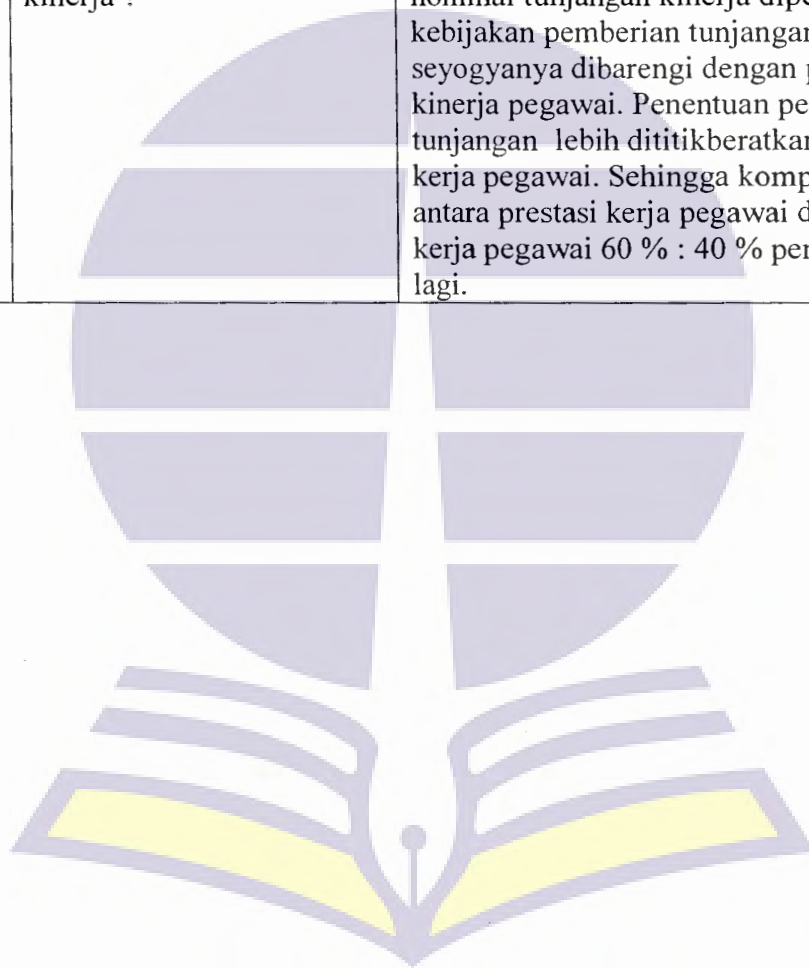
Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Ir. Fellyus Noor (Pengambil Kebijakan)

No	Pertanyaan	Jawaban																																								
1.	Apakah pegawai Balai Teknik Penerbangan menerima Tunjangan Kinerja ? Kalau menerima berapa jumlahnya ?	Menerima tunjangan kinerja, jumlah tunjangan kinerja yang diterima sesuai dengan kelas jabatan masing-masing pegawai.																																								
2.	Bapak/ Ibu memiliki kelas jabatan berapa dan menerima tunjangan kinerja berapa ?	Saya memiliki kelas jabatan 13 dan saya menerima tunjangan kinerja Rp. 10.936.000,00 setiap bulan.																																								
3.	Jelaskan kelas jabatan yang ada di Balai Teknik Penerbangan dan jumlah tunjangan kinerja yang diterima masing-masing kelas jabatan !	Berikut kelas jabatan dan tunjangan kinerja yang diterima : <table border="1"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>Kelas Jabatan</th> <th>Tunjangan Kinerja</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td>13</td> <td>Rp. 10.936.000,00</td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td>9</td> <td>Rp. 5.079.200,00</td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td>8</td> <td>Rp. 4.595.150,00</td> </tr> <tr> <td>4.</td> <td>7</td> <td>Rp. 3.915.950,00</td> </tr> <tr> <td>5.</td> <td>6</td> <td>Rp. 3.510.400,00</td> </tr> </tbody> </table>	No	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja	1.	13	Rp. 10.936.000,00	2.	9	Rp. 5.079.200,00	3.	8	Rp. 4.595.150,00	4.	7	Rp. 3.915.950,00	5.	6	Rp. 3.510.400,00																						
No	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja																																								
1.	13	Rp. 10.936.000,00																																								
2.	9	Rp. 5.079.200,00																																								
3.	8	Rp. 4.595.150,00																																								
4.	7	Rp. 3.915.950,00																																								
5.	6	Rp. 3.510.400,00																																								
4.	Apa yang menjadi dasar penghitungan tunjangan kinerja pegawai ? Jelaskan !	Yang menjadi dasar penghitungan tunjangan kinerja adalah Unsur Prestasi Pegawai dan disiplin pegawai, dengan Rincian sebagai berikut: <p>1. Unsur Prestasi Pegawai</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>Aspek</th> <th>Kriteria</th> <th>Penambahan</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="5">1</td> <td rowspan="5">Perkembangan pencapaian target sasaran kerja pegawai</td> <td>Sangat sesuai (91% s/d 100%)</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>Sesuai (76% s/d 90%)</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Cukup sesuai (61% s/d 75%)</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Kurang sesuai (51% s/d 60%)</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Tidak sesuai (0% s/d 50%)</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">2</td> <td rowspan="3">Pelaksanaan tugas tambahan</td> <td>2 Surat keterangan atau lebih</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>1 Surat keterangan</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>0 Surat keterangan</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td rowspan="5">3</td> <td rowspan="5">Ketepatan waktu laporan bulanan</td> <td>Sangat Baik (! s/d 6 hari sebelum)</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Baik (tepat hari kerja ke 7)</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Cukup (1hari setelah)</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Kurang (2 hari setelah)</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Sangat kurang (>2 hari setelah)</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> <p>2. Unsur Disiplin Pegawai</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>Aspek</th> <th>Kriteria</th> <th>Penambahan</th> </tr> </thead> </table>	No	Aspek	Kriteria	Penambahan	1	Perkembangan pencapaian target sasaran kerja pegawai	Sangat sesuai (91% s/d 100%)	35%	Sesuai (76% s/d 90%)	25%	Cukup sesuai (61% s/d 75%)	15%	Kurang sesuai (51% s/d 60%)	5%	Tidak sesuai (0% s/d 50%)	0%	2	Pelaksanaan tugas tambahan	2 Surat keterangan atau lebih	15%	1 Surat keterangan	7%	0 Surat keterangan	0%	3	Ketepatan waktu laporan bulanan	Sangat Baik (! s/d 6 hari sebelum)	10%	Baik (tepat hari kerja ke 7)	8%	Cukup (1hari setelah)	6%	Kurang (2 hari setelah)	5%	Sangat kurang (>2 hari setelah)	0%	No	Aspek	Kriteria	Penambahan
No	Aspek	Kriteria	Penambahan																																							
1	Perkembangan pencapaian target sasaran kerja pegawai	Sangat sesuai (91% s/d 100%)	35%																																							
		Sesuai (76% s/d 90%)	25%																																							
		Cukup sesuai (61% s/d 75%)	15%																																							
		Kurang sesuai (51% s/d 60%)	5%																																							
		Tidak sesuai (0% s/d 50%)	0%																																							
2	Pelaksanaan tugas tambahan	2 Surat keterangan atau lebih	15%																																							
		1 Surat keterangan	7%																																							
		0 Surat keterangan	0%																																							
3	Ketepatan waktu laporan bulanan	Sangat Baik (! s/d 6 hari sebelum)	10%																																							
		Baik (tepat hari kerja ke 7)	8%																																							
		Cukup (1hari setelah)	6%																																							
		Kurang (2 hari setelah)	5%																																							
		Sangat kurang (>2 hari setelah)	0%																																							
No	Aspek	Kriteria	Penambahan																																							

		1	Jumlah waktu terlambat masuk kerja dan pulang cepat bukan karena alasan kedinasan dalam satu bulan	0 menit 0 ≤ 30 menit 30 < 60 menit 60 ≤ 150 menit > 150 menit	10% 7,5% 5% 2,5% 0%
		2	Jumlah hari tidak hadir bukan karena alasan kedinasan dalam satu bulan	0 hari 1 hari dan/ atau lebih	15 % 0%
		3	Pengenaan hukuman disiplin	Tidak dikenakan Hukuman Disiplin Dikenakan Hukuman Disiplin Ringan Dikenakan Hukuman Disiplin Sedang Dikenakan Hukuman Disiplin Berat	15% 0% (1bulan) 0% (2 bulan) 0% (3 bulan)
5.	Apakah jumlah tunjangan kinerja yang diterima pegawai setiap bulan sama ? jelaskan !				Belum tentu sama, tergantung nilai prestasi kerja dan disiplin pegawai. Kalau pegawai prestasi kerjanya maksimal dan disiplinnya juga maksimal, maka pegawai akan menerima tunjangan kinerja maksimal sesuai dengan kelas jabatan. Tetapi jika nilai prestasi kerja dan atau disiplin kerjanya kurang dari nilai maksimal maka tunjangan kinerja yang diterima juga kurang dari tunjangan yang semestinya diterima.
6.	Apakah Bapak/ Ibu pernah menerima tunjangan kinerja lebih kecil dari standar kelas jabatan ? jelaskan !				Tidak pernah. Saya selalu menerima tunjangan kinerja sesuai kelas jabatan saya, karena nilai prestasi kerja dan nilai disiplin kerja saya selalu maksimal.
7.	Apakah pemberian tunjangan kinerja sudah memenuhi asas keadilan ?				Menurut saya sudah. Hal itu dapat dilihat perbandingan antara beban kerja dengan tunjangan kinerja yang diterima. Semakin tinggi beban kerja pegawai, maka semakin tinggi kelas jabatan pegawai, itu berarti tunjangan kinerja yang diterima pegawai juga makin besar. Demikian juga sebaliknya.
8.	Apakah pemberian tunjangan kinerja yang Bapak/ Ibu terima mempengaruhi kinerja Bapak/ Ibu ? Jelaskan !				Menurut saya, pemberian tunjangan kinerja sangat mempengaruhi kinerja saya, baik dari prestasi maupun disiplin kerja. Dengan adanya pemberian tunjangan kinerja, saya selalu berusaha untuk mencapai target prestasi secara maksimal, berusaha membuat laporan tepat waktu dan mengikuti tugas tambahan. Dari disiplin pegawai, saya selalu berusaha untuk masuk kerja tepat waktu dan pulang kerja juga tepat waktu serta berusaha untuk tidak melakukan pelanggaran peraturan

		disiplin pegawai.
9.	Menurut Bapak/ Ibu apakah pemberian tunjangan kinerja saat ini sudah sesuai ?	Sebagian sudah sesuai, namun sebagian lagi belum. Karena belum semua pegawai memiliki kesadaran penuh terkait kinerja pegawai, masih ada yang menganggap tidak penting laporan dan kurang penting disiplin pegawai terutama masalah ketepatan waktu masuk kerja dan pulang kerja.
10.	Apa saran Bapak/ Ibu terkait dengan tunjangan kinerja ?	Menurut saya tunjangan kinerja sangat bagus diterapkan, bahkan jika memungkinkan nominal tunjangan kinerja diperbesar. Namun kebijakan pemberian tunjangan kinerja seyogyanya dibarengi dengan peningkatan kinerja pegawai. Penentuan pemberian tunjangan lebih dititikberatkan pada prestasi kerja pegawai. Sehingga komposisi penilai antara prestasi kerja pegawai dengan disiplin kerja pegawai 60 % : 40 % perlu dievaluasi lagi.



TRANSKRIP WAWANCARA

Informan No. 2

Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Purnama Pangalinan, S.T, M.MTr (Berprestasi)

No	Pertanyaan	Jawaban																																								
1.	Apakah pegawai Balai Teknik Penerbangan menerima Tunjangan Kinerja ? Kalau menerima berapa jumlahnya ?	Menerima tunjangan kinerja; Jumlah tunjangan kinerja yang diterima pegawai sesuai dengan kelas jabatan masing-masing pegawai.																																								
2.	Bapak/ Ibu memiliki kelas jabatan berapa dan menerima tunjangan kinerja berapa ?	Saya memiliki kelas jabatan 9 Saya menerima tunjangan kinerja Rp. 5.079.200,00 setiap bulan.																																								
3.	Jelaskan kelas jabatan yang ada di Balai Teknik Penerbangan dan jumlah tunjangan kinerja yang diterima masing-masing kelas jabatan !	Berikut kelas jabatan dan tunjangan kinerja yang diterima : <table border="1"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>Kelas Jabatan</th> <th>Tunjangan Kinerja</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td>13</td> <td>Rp. 10.936.000,00</td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td>9</td> <td>Rp. 5.079.200,00</td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td>8</td> <td>Rp. 4.595.150,00</td> </tr> <tr> <td>4.</td> <td>7</td> <td>Rp. 3.915.950,00</td> </tr> <tr> <td>5.</td> <td>6</td> <td>Rp. 3.510.400,00</td> </tr> </tbody> </table>	No	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja	1.	13	Rp. 10.936.000,00	2.	9	Rp. 5.079.200,00	3.	8	Rp. 4.595.150,00	4.	7	Rp. 3.915.950,00	5.	6	Rp. 3.510.400,00																						
No	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja																																								
1.	13	Rp. 10.936.000,00																																								
2.	9	Rp. 5.079.200,00																																								
3.	8	Rp. 4.595.150,00																																								
4.	7	Rp. 3.915.950,00																																								
5.	6	Rp. 3.510.400,00																																								
4.	Apa yang menjadi dasar penghitungan tunjangan kinerja pegawai ? Jelaskan !	Yang menjadi dasar penghitungan tunjangan kinerja adalah Unsur Prestasi Pegawai dan disiplin pegawai, dengan Rincian sebagai berikut: <ol style="list-style-type: none"> Unsur Prestasi Pegawai <table border="1"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>Aspek</th> <th>Kriteria</th> <th>Penambahan</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="5">1</td> <td rowspan="5">Perkembangan pencapaian target sasaran kerja pegawai</td> <td>Sangat sesuai (91% s/d 100%)</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>Sesuai (76% s/d 90%)</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Cukup sesuai (61% s/d 75%)</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Kurang sesuai (51% s/d 60%)</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Tidak sesuai (0% s/d 50%)</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">2</td> <td rowspan="3">Pelaksanaan tugas tambahan</td> <td>2 Surat keterangan atau lebih</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>1 Surat keterangan</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>0 Surat keterangan</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td rowspan="5">3</td> <td rowspan="5">Ketepatan waktu laporan bulanan</td> <td>Sangat Baik (1 s/d 6 hari sebelum)</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Baik (tepat hari kerja ke 7)</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Cukup (1hari setelah)</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Kurang (2 hari setelah)</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Sangat kurang (>2 hari setelah)</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> Unsur Disiplin Pegawai <table border="1"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>Aspek</th> <th>Kriteria</th> <th>Penambahan</th> </tr> </thead> </table> 	No	Aspek	Kriteria	Penambahan	1	Perkembangan pencapaian target sasaran kerja pegawai	Sangat sesuai (91% s/d 100%)	35%	Sesuai (76% s/d 90%)	25%	Cukup sesuai (61% s/d 75%)	15%	Kurang sesuai (51% s/d 60%)	5%	Tidak sesuai (0% s/d 50%)	0%	2	Pelaksanaan tugas tambahan	2 Surat keterangan atau lebih	15%	1 Surat keterangan	7%	0 Surat keterangan	0%	3	Ketepatan waktu laporan bulanan	Sangat Baik (1 s/d 6 hari sebelum)	10%	Baik (tepat hari kerja ke 7)	8%	Cukup (1hari setelah)	6%	Kurang (2 hari setelah)	5%	Sangat kurang (>2 hari setelah)	0%	No	Aspek	Kriteria	Penambahan
No	Aspek	Kriteria	Penambahan																																							
1	Perkembangan pencapaian target sasaran kerja pegawai	Sangat sesuai (91% s/d 100%)	35%																																							
		Sesuai (76% s/d 90%)	25%																																							
		Cukup sesuai (61% s/d 75%)	15%																																							
		Kurang sesuai (51% s/d 60%)	5%																																							
		Tidak sesuai (0% s/d 50%)	0%																																							
2	Pelaksanaan tugas tambahan	2 Surat keterangan atau lebih	15%																																							
		1 Surat keterangan	7%																																							
		0 Surat keterangan	0%																																							
3	Ketepatan waktu laporan bulanan	Sangat Baik (1 s/d 6 hari sebelum)	10%																																							
		Baik (tepat hari kerja ke 7)	8%																																							
		Cukup (1hari setelah)	6%																																							
		Kurang (2 hari setelah)	5%																																							
		Sangat kurang (>2 hari setelah)	0%																																							
No	Aspek	Kriteria	Penambahan																																							

		1	Jumlah waktu terlambat masuk kerja dan pulang cepat karena alasan kedinasan dalam satu bulan	0 menit 0 ≤ 30 menit 30 ≤ 60 menit 60 ≤ 150 menit > 150 menit	10% 7,5% 5% 2,5% 0%
		2	Jumlah hari tidak hadir bukan karena alasan kedinasan dalam satu bulan	0 hari 1 hari dan/ atau lebih	15 % 0%
		3	Pengenaan hukuman disiplin	Tidak dikenakan Hukuman Disiplin Dikenakan Hukuman Disiplin Ringan Dikenakan Hukuman Disiplin Sedang Dikenakan Hukuman Disiplin Berat	15% 0% (1bulan) 0% (2 bulan) 0% (3 bulan)
5.	Apakah jumlah tunjangan kinerja yang diterima pegawai setiap bulan sama ? jelaskan	Belum tentu sama, tergantung nilai prestasi kerja dan disiplin pegawai. Kalau pegawai prestasi kerjanya maksimal dan disiplinnya juga maksimal, maka pegawai akan menerima tunjangan kinerja maksimal sesuai dengan kelas jabatan. Tetapi jika nilai prestasi kerja dan atau disiplin kerjanya kurang dari nilai maksimal maka tunjangan kinerja yang diterima juga kurang dari tunjangan yang semestinya diterima.			
6.	Apakah Bapak/ Ibu pernah menerima tunjangan kinerja lebih kecil dari standar kelas jabatan ? jelaskan !	Saya pernah menerima tunjangan kinerja lebih kecil dari standar kelas jabatan, Hal tersebut terjadi karena nilai disiplin kerja saya tidak maksimal, yang disebabkan saya tidak melakukan perekaman sidik jari.			
7.	Apakah pemberian tunjangan kinerja sudah memenuhi asas keadilan ?	Menurut saya sudah. Hal itu dapat dilihat perbandingan antara beban kerja dengan tunjangan kinerja yang diterima. Semakin tinggi beban kerja pegawai, maka semakin tinggi kelas jabatan pegawai, itu berarti tunjangan kinerja yang diterima pegawai juga makin besar. Demikian juga sebaliknya.			
8.	Apakah pemberian tunjangan kinerja yang Bapak/ Ibu terima mempengaruhi kinerja Bapak/ Ibu ? Jelaskan !	Menurut saya, pemberian tunjangan kinerja sangat mempengaruhi kinerja saya, baik dari prestasi maupun disiplin kerja. Dengan adanya pemberian tunjangan kinerja, saya selalu berusaha untuk mencapai target prestasi secara maksimal, berusaha membuat laporan tepat waktu dan mengikuti tugas tambahan. Dari disiplin pegawai, saya selalu berusaha untuk masuk kerja tepat waktu dan pulang kerja juga tepat waktu serta berusaha untuk tidak melakukan pelanggaran peraturan			

		disiplin pegawai. Dengan prestasi kerja dan disiplin kerja yang maksimal maka saya akan menerima tunjangan kinerja maksimal juga.
9.	Menurut Bapak/ Ibu apakah pemberian tunjangan kinerja saat ini sudah sesuai ?	Sebagian sudah sesuai, namun sebagian lagi belum. Karena belum semua pegawai memiliki kesadaran penuh terkait kinerja pegawai dan disiplin pegawai terutama masalah ketepatan waktu masuk kerja dan pulang kerja.
10.	Apa saran Bapak/ Ibu terkait dengan tunjangan kinerja ?	Untuk meningkatkan kinerja pegawai, maka besaran tunjangan kinerja ditingkatkan. Dalam menentukan tunjangan kinerja bobot Prestasi kerja pegawai harus lebih besar dari disiplin kerja. Sehingga komposisi penilai antara prestasi kerja pegawai dengan disiplin kerja pegawai 60 % : 40 % perlu dievaluasi lagi. Jika memungkinkan dirubah menjadi 80% : 20%.



TRANSKRIP WAWANCARA

Informan No. 3

Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Zulkifli Suhanda, S.Sit, M.M (Berprestasi)

No	Pertanyaan	Jawaban																																								
1.	Apakah pegawai Balai Teknik Penerbangan menerima Tunjangan Kinerja ? Kalau menerima berapa jumlahnya ?	Menerima tunjangan kinerja, jumlah tunjangan kinerja yang diterima sesuai dengan kelas jabatan masing-masing pegawai.																																								
2.	Bapak/ Ibu memiliki kelas jabatan berapa dan menerima tunjangan kinerja berapa ?	Saya memiliki kelas jabatan 9 Saya menerima tunjangan kinerja setiap bulan Rp. 5.079.200,00.																																								
3.	Jelaskan kelas jabatan yang ada di Balai Teknik Penerbangan dan jumlah tunjangan kinerja yang diterima masing-masing kelas jabatan !	Berikut kelas jabatan dan tunjangan kinerja yang diterima : <table border="1"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>Kelas Jabatan</th> <th>Tunjangan Kinerja</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td>13</td> <td>Rp. 10.936.000,00</td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td>9</td> <td>Rp. 5.079.200,00</td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td>8</td> <td>Rp. 4.595.150,00</td> </tr> <tr> <td>4.</td> <td>7</td> <td>Rp. 3.915.950,00</td> </tr> <tr> <td>5.</td> <td>6</td> <td>Rp. 3.510.400,00</td> </tr> </tbody> </table>	No	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja	1.	13	Rp. 10.936.000,00	2.	9	Rp. 5.079.200,00	3.	8	Rp. 4.595.150,00	4.	7	Rp. 3.915.950,00	5.	6	Rp. 3.510.400,00																						
No	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja																																								
1.	13	Rp. 10.936.000,00																																								
2.	9	Rp. 5.079.200,00																																								
3.	8	Rp. 4.595.150,00																																								
4.	7	Rp. 3.915.950,00																																								
5.	6	Rp. 3.510.400,00																																								
4.	Apa yang menjadi dasar penghitungan tunjangan kinerja pegawai ? Jelaskan !	Yang menjadi dasar penghitungan tunjangan kinerja adalah Unsur Prestasi Pegawai dan disiplin pegawai, dengan Rincian sebagai berikut: <p>1. Unsur Prestasi Pegawai</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>Aspek</th> <th>Kriteria</th> <th>Penambahan</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="5">1</td> <td rowspan="5">Perkembangan pencapaian target sasaran kerja pegawai</td> <td>Sangat sesuai (91% s/d 100%)</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>Sesuai (76% s/d 90%)</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Cukup sesuai (61% s/d 75%)</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Kurang sesuai (51% s/d 60%)</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Tidak sesuai (0% s/d 50%)</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">2</td> <td rowspan="3">Pelaksanaan tugas tambahan</td> <td>2 Surat keterangan atau lebih</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>1 Surat keterangan</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>0 Surat keterangan</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td rowspan="5">3</td> <td rowspan="5">Ketepatan waktu laporan bulanan</td> <td>Sangat Baik (1 s/d 6 hari sebelum)</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Baik (tepat hari kerja ke 7)</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Cukup (1hari setelah)</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Kurang (2 hari setelah)</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Sangat kurang (>2 hari setelah)</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> <p>2. Unsur Disiplin Pegawai</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>Aspek</th> <th>Kriteria</th> <th>Penambahan</th> </tr> </thead> </table>	No	Aspek	Kriteria	Penambahan	1	Perkembangan pencapaian target sasaran kerja pegawai	Sangat sesuai (91% s/d 100%)	35%	Sesuai (76% s/d 90%)	25%	Cukup sesuai (61% s/d 75%)	15%	Kurang sesuai (51% s/d 60%)	5%	Tidak sesuai (0% s/d 50%)	0%	2	Pelaksanaan tugas tambahan	2 Surat keterangan atau lebih	15%	1 Surat keterangan	7%	0 Surat keterangan	0%	3	Ketepatan waktu laporan bulanan	Sangat Baik (1 s/d 6 hari sebelum)	10%	Baik (tepat hari kerja ke 7)	8%	Cukup (1hari setelah)	6%	Kurang (2 hari setelah)	5%	Sangat kurang (>2 hari setelah)	0%	No	Aspek	Kriteria	Penambahan
No	Aspek	Kriteria	Penambahan																																							
1	Perkembangan pencapaian target sasaran kerja pegawai	Sangat sesuai (91% s/d 100%)	35%																																							
		Sesuai (76% s/d 90%)	25%																																							
		Cukup sesuai (61% s/d 75%)	15%																																							
		Kurang sesuai (51% s/d 60%)	5%																																							
		Tidak sesuai (0% s/d 50%)	0%																																							
2	Pelaksanaan tugas tambahan	2 Surat keterangan atau lebih	15%																																							
		1 Surat keterangan	7%																																							
		0 Surat keterangan	0%																																							
3	Ketepatan waktu laporan bulanan	Sangat Baik (1 s/d 6 hari sebelum)	10%																																							
		Baik (tepat hari kerja ke 7)	8%																																							
		Cukup (1hari setelah)	6%																																							
		Kurang (2 hari setelah)	5%																																							
		Sangat kurang (>2 hari setelah)	0%																																							
No	Aspek	Kriteria	Penambahan																																							

		1	Jumlah waktu terlambat masuk kerja dan pulang cepat bukan karena alasan kedinasan dalam satu bulan	0 menit 0 ≤ 30 menit 30 ≤ 60 menit 60 ≤ 150 menit > 150 menit	10% 7,5% 5% 2,5% 0%
		2	Jumlah hari tidak hadir bukan karena alasan kedinasan dalam satu bulan	0 hari 1 hari dan/ atau lebih	15 % 0%
		3	Pengenaan hukuman disiplin	Tidak dikenakan Hukuman Disiplin Dikenakan Hukuman Disiplin Ringan Dikenakan Hukuman Disiplin Sedang Dikenakan Hukuman Disiplin Berat	15% 0% (1bulan) 0% (2 bulan) 0% (3 bulan)
5.	Apakah jumlah tunjangan kinerja yang diterima pegawai setiap bulan sama ? jelaskan	Belum tentu sama, tergantung total nilai prestasi kerja dan disiplin yang dicapai oleh pegawai. Kalau pegawai prestasi kerjanya maksimal dan disiplinnya juga maksimal, maka pegawai akan menerima tunjangan kinerja maksimal sesuai dengan kelas jabatan. Tetapi jika nilai prestasi kerja dan atau disiplin kerjanya kurang dari nilai maksimal maka tunjangan kinerja yang diterima juga kurang.			
6.	Apakah Bapak/ Ibu pernah menerima tunjangan kinerja lebih kecil dari standar kelas jabatan ? jelaskan !	Tidak pernah. Saya selalu menerima tunjangan kinerja sesuai kelas jabatan saya, karena nilai prestasi kerja dan nilai disiplin kerja saya selalu maksimal.			
7.	Apakah pemberian tunjangan kinerja sudah memenuhi asas keadilan ?	Menurut saya sudah. Hal itu dapat dilihat perbandingan antara beban kerja dengan tunjangan kinerja yang diterima. Semakin tinggi beban kerja pegawai, maka semakin tinggi kelas jabatan pegawai, itu berarti tunjangan kinerja yang diterima pegawai juga makin besar. Demikian juga sebaliknya.			
8.	Apakah pemberian tunjangan kinerja yang Bapak/ Ibu terima mempengaruhi kinerja Bapak/ Ibu ? Jelaskan !	Menurut saya, pemberian tunjangan kinerja sangat mempengaruhi kinerja saya, baik dari prestasi maupun disiplin kerja. Dengan adanya pemberian tunjangan kinerja, saya selalu berusaha untuk mencapai target prestasi secara maksimal, berusaha membuat laporan tepat waktu dan mengikuti tugas tambahan. Dari disiplin pegawai, saya selalu berusaha untuk masuk kerja tepat waktu dan pulang kerja juga tepat waktu serta berusaha untuk tidak melakukan pelanggaran peraturan			

		disiplin pegawai. Kalau sampai menerima tunjangan kinerja kurang, artinya saya tidak maksimal dalam kerja.
9.	Menurut Bapak/ Ibu apakah pemberian tunjangan kinerja saat ini sudah sesuai ?	Secara umum sudah sesuai, meskipun masih ada beberapa yang belum sesuai, terutama dalam hal pembuatan laporan dimana menurut sebagian pegawai bukanlah sesuatu yang penting. Juga masalah kehadiran, menurut sebagian pegawai juga kurang penting dan yang paling penting adalah hasil kerja/ kinerja
10.	Apa saran Bapak/ Ibu terkait dengan tunjangan kinerja ?	Pemberian tunjangan kinerja ditingkatkan. Penentuan pemberian tunjangan lebih dititikberatkan pada prestasi kerja pegawai. Sehingga komposisi penilai antara prestasi kerja pegawai dengan disiplin kerja pegawai 60 % : 40 % perlu dievaluasi lagi. Misalnya menjadi 80% : 20%.



TRANSKRIP WAWANCARA

Informan No. 4

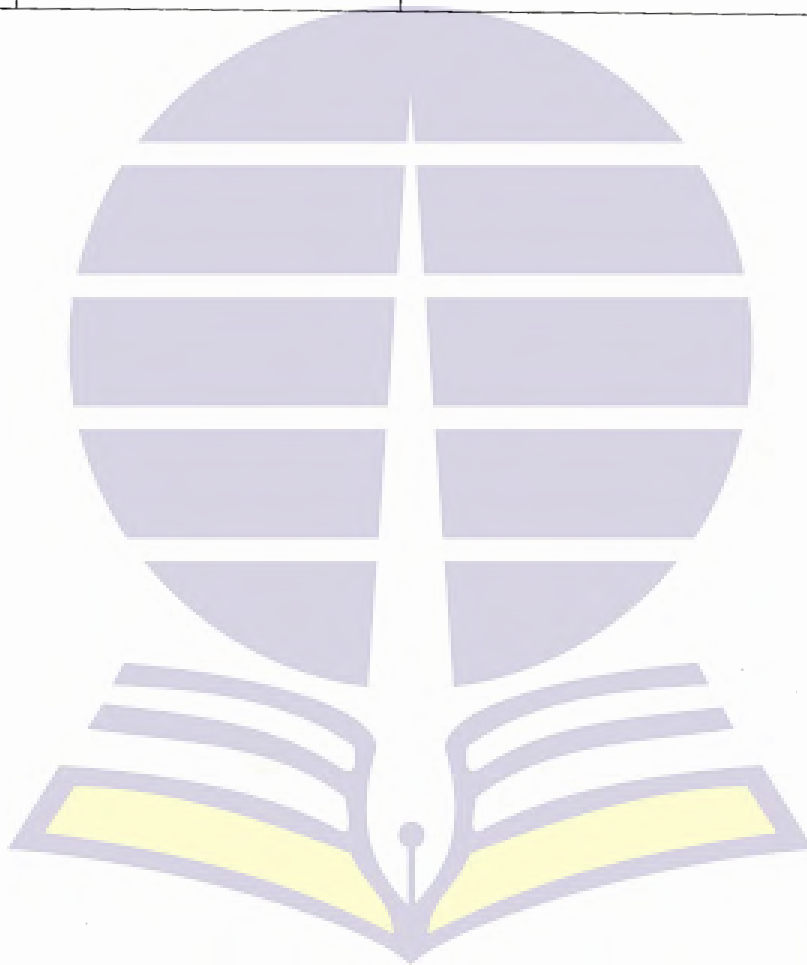
Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Teddy Rachmajadi/ Tidak Berprestasi (Teknisi Penerbangan Penyelia)

No	Pertanyaan	Jawaban																																				
1.	Apakah pegawai Balai Teknik Penerbangan menerima Tunjangan Kinerja ? Kalau menerima berapa jumlahnya ?	Menerima tunjangan kinerja, jumlah tunjangan kinerja yang diterima sesuai dengan kelas jabatan masing-masing pegawai.																																				
2.	Bapak/ Ibu memiliki kelas jabatan berapa dan menerima tunjangan kinerja berapa ?	Saya memiliki kelas jabatan 8 dan saya menerima tunjangan kinerja Rp. 4.595.150,00 setiap bulan.																																				
3.	Jelaskan kelas jabatan yang ada di Balai Teknik Penerbangan dan jumlah tunjangan kinerja yang diterima masing-masing kelas jabatan !	Berikut kelas jabatan dan tunjangan kinerja yang diterima : <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>Kelas Jabatan</th> <th>Tunjangan Kinerja</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td>13</td> <td>Rp. 10.936.000,00</td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td>9</td> <td>Rp. 5.079.200,00</td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td>8</td> <td>Rp. 4.595.150,00</td> </tr> <tr> <td>4.</td> <td>7</td> <td>Rp. 3.915.950,00</td> </tr> <tr> <td>5.</td> <td>6</td> <td>Rp. 3.510.400,00</td> </tr> </tbody> </table>	No	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja	1.	13	Rp. 10.936.000,00	2.	9	Rp. 5.079.200,00	3.	8	Rp. 4.595.150,00	4.	7	Rp. 3.915.950,00	5.	6	Rp. 3.510.400,00																		
No	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja																																				
1.	13	Rp. 10.936.000,00																																				
2.	9	Rp. 5.079.200,00																																				
3.	8	Rp. 4.595.150,00																																				
4.	7	Rp. 3.915.950,00																																				
5.	6	Rp. 3.510.400,00																																				
4.	Apa yang menjadi dasar penghitungan tunjangan kinerja pegawai ? Jelaskan !	<p>Yang menjadi dasar penghitungan tunjangan kinerja adalah Unsur Prestasi Pegawai dan disiplin pegawai, dengan Rincian sebagai berikut:</p> <p>1. Unsur Prestasi Pegawai</p> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>Aspek</th> <th>Kriteria</th> <th>Penambahan</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="5">1</td> <td rowspan="5">Perkembangan pencapaian target sasaran kerja pegawai</td> <td>Sangat sesuai (91% s/d 100%)</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>Sesuai (76% s/d 90%)</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Cukup sesuai (61% s/d 75%)</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Kurang sesuai (51% s/d 60%)</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Tidak sesuai (0% s/d 50%)</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">2</td> <td rowspan="3">Pelaksanaan tugas tambahan</td> <td>2 Surat keterangan atau lebih</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>1 Surat keterangan</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>0 Surat keterangan</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td rowspan="5">3</td> <td rowspan="5">Ketepatan waktu laporan bulanan</td> <td>Sangat Baik (1 s/d 6 hari sebelum)</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Baik (tepat hari kerja ke 7)</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Cukup (1hari setelah)</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Kurang (2 hari setelah)</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Sangat kurang (>2 hari setelah)</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> <p>2. Unsur Disiplin Pegawai</p>	No	Aspek	Kriteria	Penambahan	1	Perkembangan pencapaian target sasaran kerja pegawai	Sangat sesuai (91% s/d 100%)	35%	Sesuai (76% s/d 90%)	25%	Cukup sesuai (61% s/d 75%)	15%	Kurang sesuai (51% s/d 60%)	5%	Tidak sesuai (0% s/d 50%)	0%	2	Pelaksanaan tugas tambahan	2 Surat keterangan atau lebih	15%	1 Surat keterangan	7%	0 Surat keterangan	0%	3	Ketepatan waktu laporan bulanan	Sangat Baik (1 s/d 6 hari sebelum)	10%	Baik (tepat hari kerja ke 7)	8%	Cukup (1hari setelah)	6%	Kurang (2 hari setelah)	5%	Sangat kurang (>2 hari setelah)	0%
No	Aspek	Kriteria	Penambahan																																			
1	Perkembangan pencapaian target sasaran kerja pegawai	Sangat sesuai (91% s/d 100%)	35%																																			
		Sesuai (76% s/d 90%)	25%																																			
		Cukup sesuai (61% s/d 75%)	15%																																			
		Kurang sesuai (51% s/d 60%)	5%																																			
		Tidak sesuai (0% s/d 50%)	0%																																			
2	Pelaksanaan tugas tambahan	2 Surat keterangan atau lebih	15%																																			
		1 Surat keterangan	7%																																			
		0 Surat keterangan	0%																																			
3	Ketepatan waktu laporan bulanan	Sangat Baik (1 s/d 6 hari sebelum)	10%																																			
		Baik (tepat hari kerja ke 7)	8%																																			
		Cukup (1hari setelah)	6%																																			
		Kurang (2 hari setelah)	5%																																			
		Sangat kurang (>2 hari setelah)	0%																																			

No	Aspek	Kriteria	Penambahan
1	Jumlah waktu terlambat masuk kerja dan pulang cepat bukan karena alasan kedinasan dalam satu bulan	0 menit	10%
		$0 < 30$ menit	7,5%
		$30 < 60$ menit	5%
		$60 < 150$ menit	2,5%
		> 150 menit	0%
2	Jumlah hari tidak hadir bukan karena alasan kedinasan dalam satu bulan	0 hari	15 %
		1 hari dan/ atau lebih	0%
3	Penaan hukuman disiplin	Tidak dikenakan Hukuman Disiplin	15%
		Dikenakan Hukuman Disiplin Ringan	0% (1bulan)
		Dikenakan Hukuman Disiplin Sedang	0% (2 bulan)
		Dikenakan Hukuman Disiplin Berat	0% (3 bulan)
5.	Apakah jumlah tunjangan kinerja yang diterima pegawai setiap bulan sama ? jelaskan	Belum tentu sama, tergantung nilai prestasi kerja dan disiplin pegawai.	
6.	Apakah Bapak/ Ibu pernah menerima tunjangan kinerja lebih kecil dari standar kelas jabatan ? jelaskan !	Pernah. Saya menerima tunjangan kinerja lebih kecil karena tidak ada tugas tambahan dan terlambat masuk kerja.	
7.	Apakah pemberian tunjangan kinerja sudah memenuhi asas keadilan ?	Menurut saya belum. Karena pemberian tunjangan kinerja saat ini lebih berpedoman pada ketepatan masuk kerja dan pulang kerja serta tugas tambahan, sementara prestasi kerja kurang diperhitungkan. Prestasi kerja hanya berdasarkan laporan saja, sementara kenyataannya tidak sesuai.	
8.	Apakah pemberian tunjangan kinerja yang Bapak/ Ibu terima mempengaruhi kinerja Bapak/ Ibu ? Jelaskan !	Menurut saya, pemberian tunjangan kinerja tidak mempengaruhi kinerja saya, karena pemberian tunjangan kinerja tidak berdasarkan prestasi kerja yang sebenarnya, melainkan hanya berdasarkan laporan. Saya kerja dengan baik atau tidak tetap saja tunjangan kinerja yang saya terima sama saja.	
9.	Menurut Bapak/ Ibu apakah pemberian tunjangan kinerja saat ini sudah sesuai ?	Menurut saya belum sesuai, karena pegawai yang rekam sidik jari tepat waktu dan mengirimkan laporan tepat waktu akan menerima tunjangan kinerja yang maksimal, meskipun kinerja sebenarnya tidak maksimal. Sementara pegawai yang prestasi kerjanya maksimal dengan rekam sidik jari yang tidak tepat waktu, menerima tunjangan kinerja tidak maksimal. Jadi pemberian	

		tunjangan kinerja belum sesuai dengan hasil kerja pegawai.
10.	Apa saran Bapak/ Ibu terkait dengan tunjangan kinerja ?	Menurut saya pemberian tunjangan kinerja benar-benar berdasarkan prestasi kerja, jangan hanya berdasarkan laporan. Untuk bobot nilai kehadiran diperkecil, sehingga perbandingan antara prestasi kerja dengan disiplin kerja tidak 60%:40%, kalau perlu 80% bobot prestasi kerja dan 20% bobot disiplin kerja.



TRANSKRIP WAWANCARA

Informan No. 5

Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Faradita / Tidak Berprestasi / (Pengadministrasian Umum)

No	Pertanyaan	Jawaban																																								
1.	Apakah pegawai Balai Teknik Penerbangan menerima Tunjangan Kinerja ? Kalau menerima berapa jumlahnya ?	Menerima tunjangan kinerja, jumlah tunjangan kinerja yang diterima sesuai dengan kelas jabatan masing-masing pegawai.																																								
2.	Bapak/ Ibu memiliki kelas jabatan berapa dan menerima tunjangan kinerja berapa ?	Saya memiliki kelas jabatan 7 dan saya menerima tunjangan kinerja Rp. 3.915.950,00 setiap bulan.																																								
3.	Jelaskan kelas jabatan yang ada di Balai Teknik Penerbangan dan jumlah tunjangan kinerja yang diterima masing-masing kelas jabatan !	Berikut kelas jabatan dan tunjangan kinerja yang diterima : <table border="1"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>Kelas Jabatan</th> <th>Tunjangan Kinerja</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td>13</td> <td>Rp. 10.936.000,00</td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td>9</td> <td>Rp. 5.079.200,00</td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td>8</td> <td>Rp. 4.595.150,00</td> </tr> <tr> <td>4.</td> <td>7</td> <td>Rp. 3.915.950,00</td> </tr> <tr> <td>5.</td> <td>6</td> <td>Rp. 3.510.400,00</td> </tr> </tbody> </table>	No	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja	1.	13	Rp. 10.936.000,00	2.	9	Rp. 5.079.200,00	3.	8	Rp. 4.595.150,00	4.	7	Rp. 3.915.950,00	5.	6	Rp. 3.510.400,00																						
No	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja																																								
1.	13	Rp. 10.936.000,00																																								
2.	9	Rp. 5.079.200,00																																								
3.	8	Rp. 4.595.150,00																																								
4.	7	Rp. 3.915.950,00																																								
5.	6	Rp. 3.510.400,00																																								
4.	Apa yang menjadi dasar penghitungan tunjangan kinerja pegawai ? Jelaskan !	Yang menjadi dasar penghitungan tunjangan kinerja adalah Unsur Prestasi Pegawai dan disiplin pegawai, dengan Rincian sebagai berikut: <p>1. Unsur Prestasi Pegawai</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>Aspek</th> <th>Kriteria</th> <th>Penambahan</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="5">1</td> <td rowspan="5">Perkembangan pencapaian target sasaran kerja pegawai</td> <td>Sangat sesuai (91% s/d 100%)</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>Sesuai (76% s/d 90%)</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Cukup sesuai (61% s/d 75%)</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Kurang sesuai (51% s/d 60%)</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Tidak sesuai (0% s/d 50%)</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">2</td> <td rowspan="3">Pelaksanaan tugas tambahan</td> <td>2 Surat keterangan atau lebih</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>1 Surat keterangan</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>0 Surat keterangan</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td rowspan="5">3</td> <td rowspan="5">Ketepatan waktu laporan bulanan</td> <td>Sangat Baik (1 s/d 6 hari sebelum)</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Baik (tepat hari kerja ke 7)</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Cukup (1hari setelah)</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Kurang (2 hari setelah)</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Sangat kurang (>2 hari setelah)</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> <p>2. Unsur Disiplin Pegawai</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>Aspek</th> <th>Kriteria</th> <th>Penambahan</th> </tr> </thead> </table>	No	Aspek	Kriteria	Penambahan	1	Perkembangan pencapaian target sasaran kerja pegawai	Sangat sesuai (91% s/d 100%)	35%	Sesuai (76% s/d 90%)	25%	Cukup sesuai (61% s/d 75%)	15%	Kurang sesuai (51% s/d 60%)	5%	Tidak sesuai (0% s/d 50%)	0%	2	Pelaksanaan tugas tambahan	2 Surat keterangan atau lebih	15%	1 Surat keterangan	7%	0 Surat keterangan	0%	3	Ketepatan waktu laporan bulanan	Sangat Baik (1 s/d 6 hari sebelum)	10%	Baik (tepat hari kerja ke 7)	8%	Cukup (1hari setelah)	6%	Kurang (2 hari setelah)	5%	Sangat kurang (>2 hari setelah)	0%	No	Aspek	Kriteria	Penambahan
No	Aspek	Kriteria	Penambahan																																							
1	Perkembangan pencapaian target sasaran kerja pegawai	Sangat sesuai (91% s/d 100%)	35%																																							
		Sesuai (76% s/d 90%)	25%																																							
		Cukup sesuai (61% s/d 75%)	15%																																							
		Kurang sesuai (51% s/d 60%)	5%																																							
		Tidak sesuai (0% s/d 50%)	0%																																							
2	Pelaksanaan tugas tambahan	2 Surat keterangan atau lebih	15%																																							
		1 Surat keterangan	7%																																							
		0 Surat keterangan	0%																																							
3	Ketepatan waktu laporan bulanan	Sangat Baik (1 s/d 6 hari sebelum)	10%																																							
		Baik (tepat hari kerja ke 7)	8%																																							
		Cukup (1hari setelah)	6%																																							
		Kurang (2 hari setelah)	5%																																							
		Sangat kurang (>2 hari setelah)	0%																																							
No	Aspek	Kriteria	Penambahan																																							

		1	Jumlah waktu terlambat masuk kerja dan pulang cepat bukan karena alasan kedinasan dalam satu bulan	0 menit 0 ≤ 30 menit 30 ≤ 60 menit 60 ≤ 150 menit > 150 menit	10% 7,5% 5% 2,5% 0%
		2	Jumlah hari tidak hadir bukan karena alasan kedinasan dalam satu bulan	0 hari 1 hari dan/ atau lebih	15 % 0%
		3	Pengenaan hukuman disiplin	Tidak dikenakan Hukuman Disiplin Dikenakan Hukuman Disiplin Ringan Dikenakan Hukuman Disiplin Sedang Dikenakan Hukuman Disiplin Berat	15% 0% (1bulan) 0% (2 bulan) 0% (3 bulan)
5.	Apakah jumlah tunjangan kinerja yang diterima pegawai setiap bulan sama ? jelaskan	Belum tentu sama, tergantung nilai prestasi kerja dan disiplin pegawai.			
6.	Apakah Bapak/ Ibu pernah menerima tunjangan kinerja lebih kecil dari standar kelas jabatan ? jelaskan !	Pernah. Saya menerima tunjangan kinerja lebih kecil, karena saya terlambat masuk kerja dan cepat pulang kerja.			
7.	Apakah pemberian tunjangan kinerja sudah memenuhi asas keadilan ?	Menurut saya sudah. Karena sesuai aturan yang berlaku.			
8.	Apakah pemberian tunjangan kinerja yang Bapak/ Ibu terima mempengaruhi kinerja Bapak/ Ibu ? Jelaskan !	Menurut saya, pemberian tunjangan kinerja mempengaruhi kinerja saya, terutama masalah ketepatan masuk kerja dan pulang kerja. Sehingga saya lebih disiplin			
9.	Menurut Bapak/ Ibu apakah pemberian tunjangan kinerja saat ini sudah sesuai ?	Sebagian sudah sesuai. Kalau pegawai tepat masuk kerja dan pulang kerja, maka tunjangan kinerjanya maksimal, tetapi kalau terlambat masuk kerja atau pulang kerja cepat maka tunjangan kinerja berkurang.			
10.	Apa saran Bapak/ Ibu terkait dengan tunjangan kinerja ?	Menurut saya tunjangan kinerja sangat bagus diterapkan, bahkan jika memungkinkan nominal tunjangan kinerja diperbesar.			

TRANSKRIP WAWANCARA

Informan No. 6

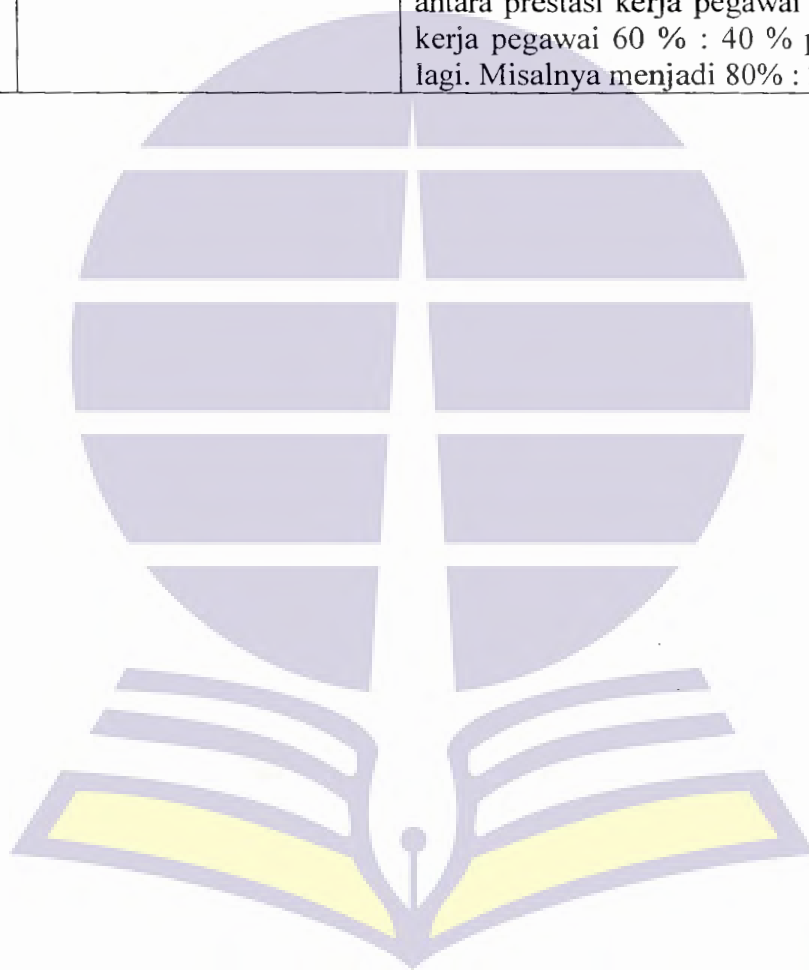
Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Rusdianto (Teknisi Penerbangan Penyelia)

No	Pertanyaan	Jawaban																																								
1.	Apakah pegawai Balai Teknik Penerbangan menerima Tunjangan Kinerja ? Kalau menerima berapa jumlahnya ?	Menerima tunjangan kinerja, jumlah tunjangan kinerja yang diterima sesuai dengan kelas jabatan masing-masing pegawai.																																								
2.	Bapak/ Ibu memiliki kelas jabatan berapa dan menerima tunjangan kinerja berapa ?	Saya memiliki kelas jabatan 8 dan saya menerima tunjangan kinerja Rp. 4.595.150,00 setiap bulan.																																								
3.	Jelaskan kelas jabatan yang ada di Balai Teknik Penerbangan dan jumlah tunjangan kinerja yang diterima masing-masing kelas jabatan !	Berikut kelas jabatan dan tunjangan kinerja yang diterima : <table border="1"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>Kelas Jabatan</th> <th>Tunjangan Kinerja</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td>13</td> <td>Rp. 10.936.000,00</td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td>9</td> <td>Rp. 5.079.200,00</td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td>8</td> <td>Rp. 4.595.150,00</td> </tr> <tr> <td>4.</td> <td>7</td> <td>Rp. 3.915.950,00</td> </tr> <tr> <td>5.</td> <td>6</td> <td>Rp. 3.510.400,00</td> </tr> </tbody> </table>	No	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja	1.	13	Rp. 10.936.000,00	2.	9	Rp. 5.079.200,00	3.	8	Rp. 4.595.150,00	4.	7	Rp. 3.915.950,00	5.	6	Rp. 3.510.400,00																						
No	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja																																								
1.	13	Rp. 10.936.000,00																																								
2.	9	Rp. 5.079.200,00																																								
3.	8	Rp. 4.595.150,00																																								
4.	7	Rp. 3.915.950,00																																								
5.	6	Rp. 3.510.400,00																																								
4.	Apa yang menjadi dasar penghitungan tunjangan kinerja pegawai ? Jelaskan !	Yang menjadi dasar penghitungan tunjangan kinerja adalah Unsur Prestasi Pegawai dan disiplin pegawai, dengan Rincian sebagai berikut: <p>1. Unsur Prestasi Pegawai</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>Aspek</th> <th>Kriteria</th> <th>Penambahan</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="5">1</td> <td rowspan="5">Perkembangan pencapaian target sasaran kerja pegawai</td> <td>Sangat sesuai (91% s/d 100%)</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>Sesuai (76% s/d 90%)</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Cukup sesuai (61% s/d 75%)</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Kurang sesuai (51% s/d 60%)</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Tidak sesuai (0% s/d 50%)</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">2</td> <td rowspan="3">Pelaksanaan tugas tambahan</td> <td>2 Surat keterangan atau lebih</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>1 Surat keterangan</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>0 Surat keterangan</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td rowspan="5">3</td> <td rowspan="5">Ketepatan waktu laporan bulanan</td> <td>Sangat Baik (1 s/d 6 hari sebelum)</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Baik (tepat hari kerja ke 7)</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Cukup (1hari setelah)</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Kurang (2 hari setelah)</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Sangat kurang (>2 hari setelah)</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> <p>2. Unsur Disiplin Pegawai</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>Aspek</th> <th>Kriteria</th> <th>Penambahan</th> </tr> </thead> </table>	No	Aspek	Kriteria	Penambahan	1	Perkembangan pencapaian target sasaran kerja pegawai	Sangat sesuai (91% s/d 100%)	35%	Sesuai (76% s/d 90%)	25%	Cukup sesuai (61% s/d 75%)	15%	Kurang sesuai (51% s/d 60%)	5%	Tidak sesuai (0% s/d 50%)	0%	2	Pelaksanaan tugas tambahan	2 Surat keterangan atau lebih	15%	1 Surat keterangan	7%	0 Surat keterangan	0%	3	Ketepatan waktu laporan bulanan	Sangat Baik (1 s/d 6 hari sebelum)	10%	Baik (tepat hari kerja ke 7)	8%	Cukup (1hari setelah)	6%	Kurang (2 hari setelah)	5%	Sangat kurang (>2 hari setelah)	0%	No	Aspek	Kriteria	Penambahan
No	Aspek	Kriteria	Penambahan																																							
1	Perkembangan pencapaian target sasaran kerja pegawai	Sangat sesuai (91% s/d 100%)	35%																																							
		Sesuai (76% s/d 90%)	25%																																							
		Cukup sesuai (61% s/d 75%)	15%																																							
		Kurang sesuai (51% s/d 60%)	5%																																							
		Tidak sesuai (0% s/d 50%)	0%																																							
2	Pelaksanaan tugas tambahan	2 Surat keterangan atau lebih	15%																																							
		1 Surat keterangan	7%																																							
		0 Surat keterangan	0%																																							
3	Ketepatan waktu laporan bulanan	Sangat Baik (1 s/d 6 hari sebelum)	10%																																							
		Baik (tepat hari kerja ke 7)	8%																																							
		Cukup (1hari setelah)	6%																																							
		Kurang (2 hari setelah)	5%																																							
		Sangat kurang (>2 hari setelah)	0%																																							
No	Aspek	Kriteria	Penambahan																																							

		1	Jumlah waktu terlambat masuk kerja dan pulang cepat bukan karena alasan kedinasan dalam satu bulan	0 menit 0 < 30 menit 30 < 60 menit 60 < 150 menit > 150 menit	10% 7,5% 5% 2,5% 0%
		2	Jumlah hari tidak hadir bukan karena alasan kedinasan dalam satu bulan	0 hari 1 hari dan/ atau lebih	15 % 0%
		3	Pengenaan hukuman disiplin	Tidak dikenakan Hukuman Disiplin Dikenakan Hukuman Disiplin Ringan Dikenakan Hukuman Disiplin Sedang Dikenakan Hukuman Disiplin Berat	15% 0% (1bulan) 0% (2 bulan) 0% (3 bulan)
5.	Apakah jumlah tunjangan kinerja yang diterima pegawai setiap bulan sama ? jelaskan	Belum tentu sama, tergantung nilai prestasi kerja dan disiplin pegawai. Kalau pegawai prestasi kerjanya maksimal dan disiplinnya juga maksimal, maka pegawai akan menerima tunjangan kinerja maksimal sesuai dengan kelas jabatan. Tetapi jika nilai prestasi kerja dan atau disiplin kerjanya kurang dari nilai maksimal maka tunjangan kinerja yang diterima juga kurang.			
6.	Apakah Bapak/ Ibu pernah menerima tunjangan kinerja lebih kecil dari standar kelas jabatan ? jelaskan !	Tidak pernah. Saya selalu menerima tunjangan kinerja sesuai kelas jabatan saya, karena nilai prestasi kerja dan nilai disiplin kerja saya selalu maksimal.			
7.	Apakah pemberian tunjangan kinerja sudah memenuhi asas keadilan ?	Menurut saya sudah. Hal itu dapat dilihat perbandingan antara beban kerja dengan tunjangan kinerja yang diterima. Semakin tinggi beban kerja pegawai, maka semakin tinggi kelas jabatan pegawai, itu berarti tunjangan kinerja yang diterima pegawai juga makin besar.			
8.	Apakah pemberian tunjangan kinerja yang Bapak/ Ibu terima mempengaruhi kinerja Bapak/ Ibu ? Jelaskan !	Menurut saya, pemberian tunjangan kinerja sangat mempengaruhi kinerja saya, baik dari prestasi maupun disiplin kerja. Dengan adanya pemberian tunjangan kinerja, saya selalu berusaha untuk mencapai target prestasi secara maksimal, berusaha membuat laporan tepat waktu dan mengikuti tugas tambahan. Dari disiplin pegawai, saya selalu berusaha untuk masuk kerja tepat waktu dan pulang kerja juga tepat waktu.			
9.	Menurut Bapak/ Ibu apakah pemberian	Sebagian sudah sesuai.			

	tunjangan kinerja saat ini sudah sesuai ?	
10.	Apa saran Bapak/ Ibu terkait dengan tunjangan kinerja ?	Menurut saya tunjangan kinerja sangat bagus diterapkan, bahkan jika memungkinkan nominal tunjangan kinerja diperbesar. Namun kebijakan pemberian tunjangan kinerja seyogyanya dibarengi dengan peningkatan kinerja pegawai. Penentuan pemberian tunjangan lebih dititikberatkan pada prestasi kerja pegawai. Sehingga komposisi penilai antara prestasi kerja pegawai dengan disiplin kerja pegawai 60 % : 40 % perlu dievaluasi lagi. Misalnya menjadi 80% : 20%.



TRANSKRIP WAWANCARA

Informan No. 7

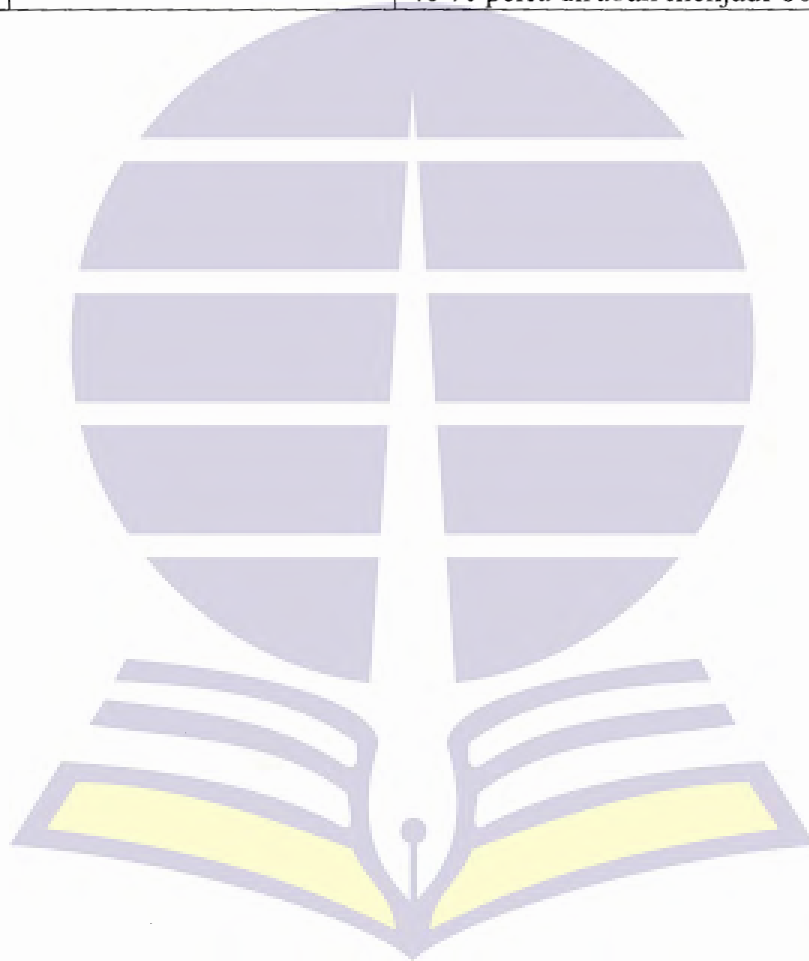
Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Abdul Nawir (Teknisi Penerbangan Pelaksana Lanjutan)

No	Pertanyaan	Jawaban																																								
1.	Apakah pegawai Balai Teknik Penerbangan menerima Tunjangan Kinerja ? Kalau menerima berapa jumlahnya ?	Menerima tunjangan kinerja, jumlah tunjangan kinerja yang diterima sesuai dengan kelas jabatan masing-masing pegawai.																																								
2.	Bapak/ Ibu memiliki kelas jabatan berapa dan menerima tunjangan kinerja berapa ?	Saya memiliki kelas jabatan 7 dan saya menerima tunjangan kinerja Rp. 3.915.950,00 setiap bulan.																																								
3.	Jelaskan kelas jabatan yang ada di Balai Teknik Penerbangan dan jumlah tunjangan kinerja yang diterima masing-masing kelas jabatan !	Berikut kelas jabatan dan tunjangan kinerja yang diterima : <table border="1"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>Kelas Jabatan</th> <th>Tunjangan Kinerja</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td>13</td> <td>Rp. 10.936.000,00</td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td>9</td> <td>Rp. 5.079.200,00</td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td>8</td> <td>Rp. 4.595.150,00</td> </tr> <tr> <td>4.</td> <td>7</td> <td>Rp. 3.915.950,00</td> </tr> <tr> <td>5.</td> <td>6</td> <td>Rp. 3.510.400,00</td> </tr> </tbody> </table>	No	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja	1.	13	Rp. 10.936.000,00	2.	9	Rp. 5.079.200,00	3.	8	Rp. 4.595.150,00	4.	7	Rp. 3.915.950,00	5.	6	Rp. 3.510.400,00																						
No	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja																																								
1.	13	Rp. 10.936.000,00																																								
2.	9	Rp. 5.079.200,00																																								
3.	8	Rp. 4.595.150,00																																								
4.	7	Rp. 3.915.950,00																																								
5.	6	Rp. 3.510.400,00																																								
4.	Apa yang menjadi dasar penghitungan tunjangan kinerja pegawai ? Jelaskan !	Yang menjadi dasar penghitungan tunjangan kinerja adalah Unsur Prestasi Pegawai dan disiplin pegawai, dengan Rincian sebagai berikut: <p>1. Unsur Prestasi Pegawai</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>Aspek</th> <th>Kriteria</th> <th>Penambahan</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="5">1</td> <td rowspan="5">Perkembangan pencapaian target sasaran kerja pegawai</td> <td>Sangat sesuai (91% s/d 100%)</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>Sesuai (76% s/d 90%)</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Cukup sesuai (61% s/d 75%)</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Kurang sesuai (51% s/d 60%)</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Tidak sesuai (0% s/d 50%)</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">2</td> <td rowspan="3">Pelaksanaan tugas tambahan</td> <td>2 Surat keterangan atau lebih</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>1 Surat keterangan</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>0 Surat keterangan</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td rowspan="5">3</td> <td rowspan="5">Ketepatan waktu laporan bulanan</td> <td>Sangat Baik (1 s/d 6 hari sebelum)</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Baik (tepat hari kerja ke 7)</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Cukup (1hari setelah)</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Kurang (2 hari setelah)</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Sangat kurang (>2 hari setelah)</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> <p>2. Unsur Disiplin Pegawai</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>Aspek</th> <th>Kriteria</th> <th>Penambahan</th> </tr> </thead> </table>	No	Aspek	Kriteria	Penambahan	1	Perkembangan pencapaian target sasaran kerja pegawai	Sangat sesuai (91% s/d 100%)	35%	Sesuai (76% s/d 90%)	25%	Cukup sesuai (61% s/d 75%)	15%	Kurang sesuai (51% s/d 60%)	5%	Tidak sesuai (0% s/d 50%)	0%	2	Pelaksanaan tugas tambahan	2 Surat keterangan atau lebih	15%	1 Surat keterangan	7%	0 Surat keterangan	0%	3	Ketepatan waktu laporan bulanan	Sangat Baik (1 s/d 6 hari sebelum)	10%	Baik (tepat hari kerja ke 7)	8%	Cukup (1hari setelah)	6%	Kurang (2 hari setelah)	5%	Sangat kurang (>2 hari setelah)	0%	No	Aspek	Kriteria	Penambahan
No	Aspek	Kriteria	Penambahan																																							
1	Perkembangan pencapaian target sasaran kerja pegawai	Sangat sesuai (91% s/d 100%)	35%																																							
		Sesuai (76% s/d 90%)	25%																																							
		Cukup sesuai (61% s/d 75%)	15%																																							
		Kurang sesuai (51% s/d 60%)	5%																																							
		Tidak sesuai (0% s/d 50%)	0%																																							
2	Pelaksanaan tugas tambahan	2 Surat keterangan atau lebih	15%																																							
		1 Surat keterangan	7%																																							
		0 Surat keterangan	0%																																							
3	Ketepatan waktu laporan bulanan	Sangat Baik (1 s/d 6 hari sebelum)	10%																																							
		Baik (tepat hari kerja ke 7)	8%																																							
		Cukup (1hari setelah)	6%																																							
		Kurang (2 hari setelah)	5%																																							
		Sangat kurang (>2 hari setelah)	0%																																							
No	Aspek	Kriteria	Penambahan																																							

		1	Jumlah waktu terlambat masuk kerja dan pulang cepat bukan karena alasan kedinasan dalam satu bulan	0 menit 0 < 30 menit 30 < 60 menit 60 < 150 menit > 150 menit	10% 7,5% 5% 2,5% 0%
		2	Jumlah hari tidak hadir bukan karena alasan kedinasan dalam satu bulan	0 hari 1 hari dan/ atau lebih	15 % 0%
		3	Pengenaan hukuman disiplin	Tidak dikenakan Hukuman Disiplin Dikenakan Hukuman Disiplin Ringan Dikenakan Hukuman Disiplin Sedang Dikenakan Hukuman Disiplin Berat	15% 0% (1bulan) 0% (2 bulan) 0% (3 bulan)
5.	Apakah jumlah tunjangan kinerja yang diterima pegawai setiap bulan sama ? jelaskan				Belum tentu sama, tergantung nilai prestasi kerja dan disiplin pegawai. Kalau pegawai prestasi kerjanya maksimal dan disiplinnya juga maksimal, maka pegawai akan menerima tunjangan kinerja maksimal sesuai dengan kelas jabatan. Tetapi jika nilai prestasi kerja dan atau disiplin kerjanya kurang dari nilai maksimal maka tunjangan kinerja yang diterima juga kurang.
6.	Apakah Bapak/ Ibu pernah menerima tunjangan kinerja lebih kecil dari standar kelas jabatan ? jelaskan !				Pernah. Saya menerima tunjangan kinerja lebih kecil, karena nilai saya terlambat masuk kerja.
7.	Apakah pemberian tunjangan kinerja sudah memenuhi asas keadilan ?				Menurut saya sudah. Hal itu dapat dilihat perbandingan antara beban kerja dengan tunjangan kinerja yang diterima. Semakin tinggi beban kerja pegawai, maka semakin tinggi kelas jabatan pegawai, itu berarti tunjangan kinerja yang diterima pegawai juga makin besar.
8.	Apakah pemberian tunjangan kinerja yang Bapak/ Ibu terima mempengaruhi kinerja Bapak/ Ibu ? Jelaskan !				Menurut saya, pemberian tunjangan kinerja mempengaruhi kinerja saya, baik dari prestasi maupun disiplin kerja. Dengan adanya pemberian tunjangan kinerja, saya selalu berusaha untuk mencapai target prestasi kerja secara maksimal dan disiplin kerja yang maksimal juga.
9.	Menurut Bapak/ Ibu apakah pemberian tunjangan kinerja saat ini sudah sesuai ?				Sebagian belum sesuai, karena penilaian kinerja pegawai hanya berdasarkan laporan dan tidak sesuai kenyataan. Sedangkan ketepatan masuk kerja dan pulang kerja lebih ketat penerapannya, sehingga terkesan yang

		penting masuk kerja dan pulang kerja tepat waktu, masalah prestasi kerja kurang penting.
10.	Apa saran Bapak/ Ibu terkait dengan tunjangan kinerja ?	Menurut saya tunjangan kinerja sangat bagus diterapkan, bahkan jika memungkinkan nominal tunjangan kinerja diperbesar. Namun kebijakan pemberian tunjangan kinerja seharusnya lebih berdasarkan prestasi kerja pegawai dibandingkan disiplin pegawai. Sehingga komposisi nilai antara prestasi kerja pegawai dengan disiplin kerja pegawai 60 % : 40 % perlu dirubah menjadi 80% : 20%.



TRANSKRIP WAWANCARA

Informan No. 8

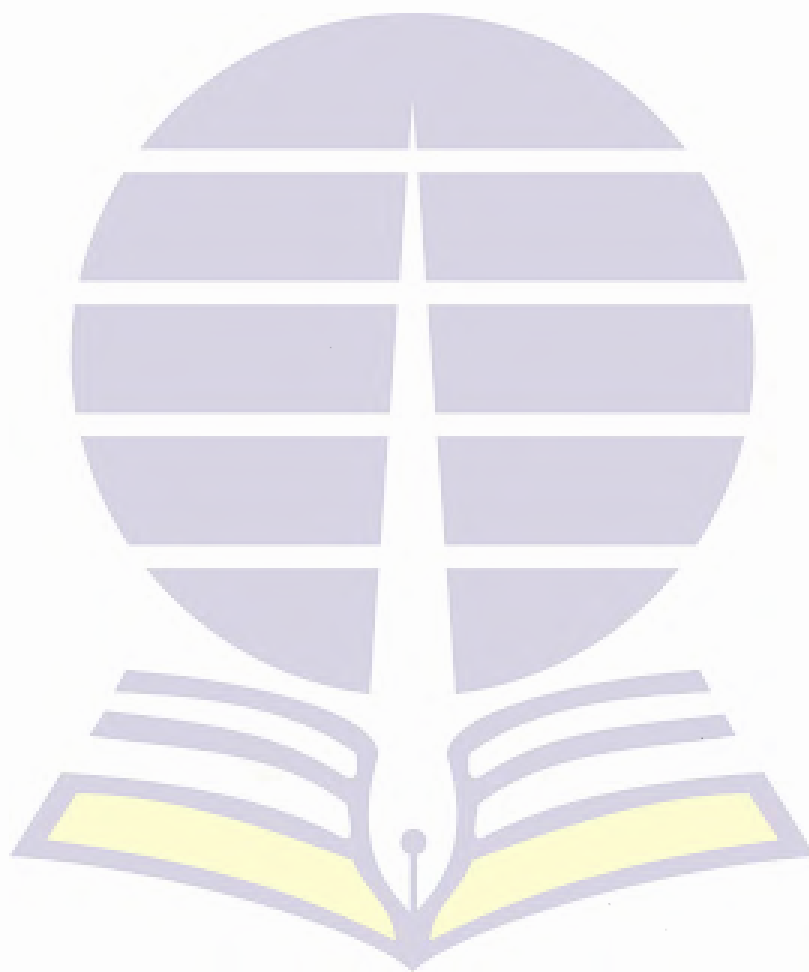
Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Ulil Amri (Teknisi Penerbangan Pelaksana)

No	Pertanyaan	Jawaban																																								
1.	Apakah pegawai Balai Teknik Penerbangan menerima Tunjangan Kinerja ? Kalau menerima berapa jumlahnya ?	Menerima tunjangan kinerja, jumlah tunjangan kinerja yang diterima sesuai dengan kelas jabatan masing-masing pegawai.																																								
2.	Bapak/ Ibu memiliki kelas jabatan berapa dan menerima tunjangan kinerja berapa ?	Saya memiliki kelas jabatan 6 dan saya menerima tunjangan kinerja Rp. 3.510.400,00 setiap bulan.																																								
3.	Jelaskan kelas jabatan yang ada di Balai Teknik Penerbangan dan jumlah tunjangan kinerja yang diterima masing-masing kelas jabatan !	Berikut kelas jabatan dan tunjangan kinerja yang diterima : <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>Kelas Jabatan</th> <th>Tunjangan Kinerja</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td>13</td> <td>Rp. 10.936.000,00</td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td>9</td> <td>Rp. 5.079.200,00</td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td>8</td> <td>Rp. 4.595.150,00</td> </tr> <tr> <td>4.</td> <td>7</td> <td>Rp. 3.915.950,00</td> </tr> <tr> <td>5.</td> <td>6</td> <td>Rp. 3.510.400,00</td> </tr> </tbody> </table>	No	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja	1.	13	Rp. 10.936.000,00	2.	9	Rp. 5.079.200,00	3.	8	Rp. 4.595.150,00	4.	7	Rp. 3.915.950,00	5.	6	Rp. 3.510.400,00																						
No	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja																																								
1.	13	Rp. 10.936.000,00																																								
2.	9	Rp. 5.079.200,00																																								
3.	8	Rp. 4.595.150,00																																								
4.	7	Rp. 3.915.950,00																																								
5.	6	Rp. 3.510.400,00																																								
4.	Apa yang menjadi dasar penghitungan tunjangan kinerja pegawai ? Jelaskan !	<p>Yang menjadi dasar penghitungan tunjangan kinerja adalah Unsur Prestasi Pegawai dan disiplin pegawai, dengan Rincian sebagai berikut:</p> <p>1. Unsur Prestasi Pegawai</p> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>Aspek</th> <th>Kriteria</th> <th>Penambahan</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="5">1</td> <td rowspan="5">Perkembangan pencapaian target sasaran kerja pegawai</td> <td>Sangat sesuai (91% s/d 100%)</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>Sesuai (76% s/d 90%)</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Cukup sesuai (61% s/d 75%)</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Kurang sesuai (51% s/d 60%)</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Tidak sesuai (0% s/d 50%)</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">2</td> <td rowspan="3">Pelaksanaan tugas tambahan</td> <td>2 Surat keterangan atau lebih</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>1 Surat keterangan</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>0 Surat keterangan</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td rowspan="5">3</td> <td rowspan="5">Ketepatan waktu laporan bulanan</td> <td>Sangat Baik (1 s/d 6 hari sebelum)</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Baik (tepat hari kerja ke 7)</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Cukup (1hari setelah)</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Kurang (2 hari setelah)</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Sangat kurang (>2 hari setelah)</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> <p>2. Unsur Disiplin Pegawai</p> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>Aspek</th> <th>Kriteria</th> <th>Penambahan</th> </tr> </thead> </table>	No	Aspek	Kriteria	Penambahan	1	Perkembangan pencapaian target sasaran kerja pegawai	Sangat sesuai (91% s/d 100%)	35%	Sesuai (76% s/d 90%)	25%	Cukup sesuai (61% s/d 75%)	15%	Kurang sesuai (51% s/d 60%)	5%	Tidak sesuai (0% s/d 50%)	0%	2	Pelaksanaan tugas tambahan	2 Surat keterangan atau lebih	15%	1 Surat keterangan	7%	0 Surat keterangan	0%	3	Ketepatan waktu laporan bulanan	Sangat Baik (1 s/d 6 hari sebelum)	10%	Baik (tepat hari kerja ke 7)	8%	Cukup (1hari setelah)	6%	Kurang (2 hari setelah)	5%	Sangat kurang (>2 hari setelah)	0%	No	Aspek	Kriteria	Penambahan
No	Aspek	Kriteria	Penambahan																																							
1	Perkembangan pencapaian target sasaran kerja pegawai	Sangat sesuai (91% s/d 100%)	35%																																							
		Sesuai (76% s/d 90%)	25%																																							
		Cukup sesuai (61% s/d 75%)	15%																																							
		Kurang sesuai (51% s/d 60%)	5%																																							
		Tidak sesuai (0% s/d 50%)	0%																																							
2	Pelaksanaan tugas tambahan	2 Surat keterangan atau lebih	15%																																							
		1 Surat keterangan	7%																																							
		0 Surat keterangan	0%																																							
3	Ketepatan waktu laporan bulanan	Sangat Baik (1 s/d 6 hari sebelum)	10%																																							
		Baik (tepat hari kerja ke 7)	8%																																							
		Cukup (1hari setelah)	6%																																							
		Kurang (2 hari setelah)	5%																																							
		Sangat kurang (>2 hari setelah)	0%																																							
No	Aspek	Kriteria	Penambahan																																							

		1	Jumlah waktu terlambat masuk kerja dan pulang cepat bukan karena alasan kedinasan dalam satu bulan	0 menit 0 ≤ 30 menit 30 ≤ 60 menit 60 ≤ 150 menit > 150 menit	10% 7,5% 5% 2,5% 0%
		2	Jumlah hari tidak hadir bukan karena alasan kedinasan dalam satu bulan	0 hari 1 hari dan/ atau lebih	15 % 0%
		3	Pengenaan hukuman disiplin	Tidak dikenakan Hukuman Disiplin Dikenakan Hukuman Disiplin Ringan Dikenakan Hukuman Disiplin Sedang Dikenakan Hukuman Disiplin Berat	15% 0% (1bulan) 0% (2 bulan) 0% (3 bulan)
5.	Apakah jumlah tunjangan kinerja yang diterima pegawai setiap bulan sama ? jelaskan	Belum tentu sama, tergantung nilai prestasi kerja dan disiplin pegawai. Kalau pegawai prestasi kerjanya maksimal dan disiplinnya juga maksimal, maka pegawai akan menerima tunjangan kinerja maksimal sesuai dengan kelas jabatan. Tetapi jika nilai prestasi kerja dan atau disiplin kerjanya kurang dari nilai maksimal maka tunjangan kinerja yang diterima juga kurang.			
6.	Apakah Bapak/ Ibu pernah menerima tunjangan kinerja lebih kecil dari standar kelas jabatan ? jelaskan !	Pernah. Saya menerima tunjangan kinerja lebih kecil, karena terlambat masuk kerja dan pulang kerja cepat.			
7.	Apakah pemberian tunjangan kinerja sudah memenuhi asas keadilan ?	Menurut saya sudah. Hal itu dapat dilihat perbandingan antara beban kerja dengan tunjangan kinerja yang diterima. Semakin tinggi beban kerja pegawai, maka semakin tinggi kelas jabatan pegawai, itu berarti tunjangan kinerja yang diterima pegawai juga makin besar.			
8.	Apakah pemberian tunjangan kinerja yang Bapak/ Ibu terima mempengaruhi kinerja Bapak/ Ibu ? Jelaskan !	Menurut saya, pemberian tunjangan kinerja mempengaruhi kinerja saya, baik dari prestasi maupun disiplin kerja. Dengan adanya pemberian tunjangan kinerja, saya berusaha agar prestasi kerja saya maksimal.			
9.	Menurut Bapak/ Ibu apakah pemberian tunjangan kinerja saat ini sudah sesuai ?	Sebagian belum sesuai, karena disiplin kerja pegawai lebih penting dari prestasi kerja pegawai. Prestasi kerja pegawai hanya dilihat dari laporan. Padahal laporan banyak yang tidak sesuai dengan kenyataan.			
10.	Apa saran Bapak/ Ibu terkait dengan tunjangan	Menurut saya tunjangan kinerja bagus diterapkan, bahkan jika memungkinkan			

	kinerja ?	nominal tunjangan kinerja diperbesar. Namun kebijakan pemberian tunjangan kinerja seyogyanya dibarengi dengan peningkatan kinerja pegawai. Penentuan pemberian tunjangan lebih dititikberatkan pada prestasi kerja pegawai. Sehingga komposisi penilai antara prestasi kerja pegawai dengan disiplin kerja pegawai 60 % : 40 % perlu dirubah menjadi 80% : 20%.
--	-----------	---



TRANSKRIP WAWANCARA

Informan No. 9

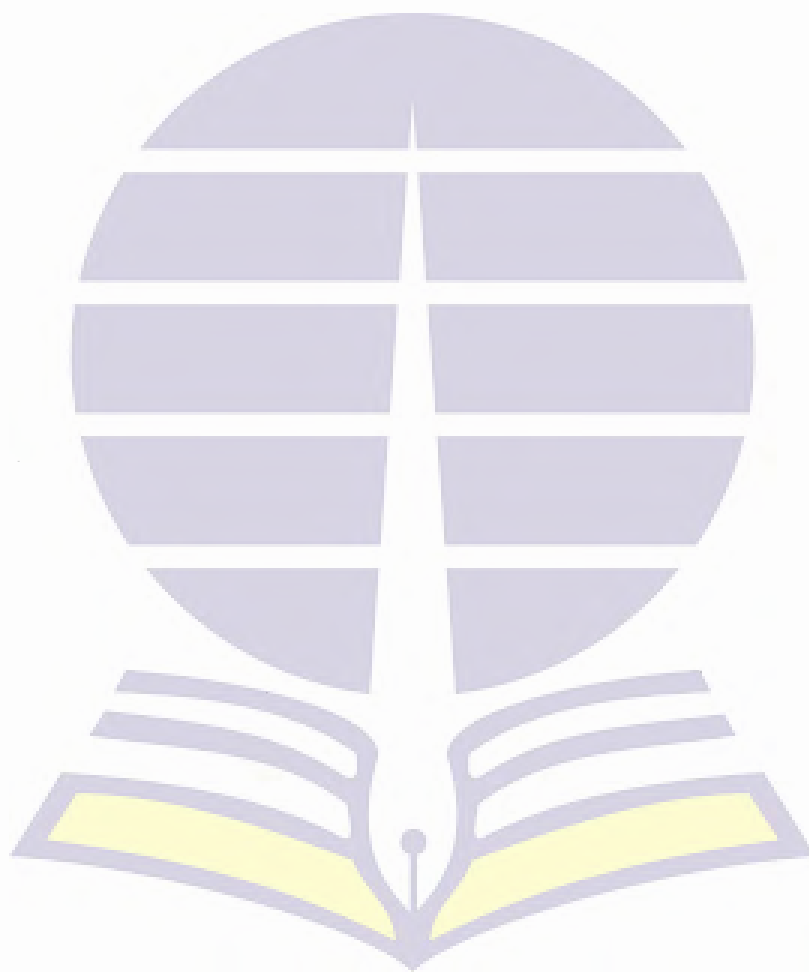
Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Erik Adrianto Junior (Pengadministrasian Umum)

No	Pertanyaan	Jawaban																																								
1.	Apakah pegawai Balai Teknik Penerbangan menerima Tunjangan Kinerja ? Kalau menerima berapa jumlahnya ?	Menerima tunjangan kinerja, jumlah tunjangan kinerja yang diterima sesuai dengan kelas jabatan masing-masing pegawai.																																								
2.	Bapak/ Ibu memiliki kelas jabatan berapa dan menerima tunjangan kinerja berapa ?	Saya memiliki kelas jabatan 7 dan saya menerima tunjangan kinerja Rp. 3.915.950,00 setiap bulan.																																								
3.	Jelaskan kelas jabatan yang ada di Balai Teknik Penerbangan dan jumlah tunjangan kinerja yang diterima masing-masing kelas jabatan !	Berikut kelas jabatan dan tunjangan kinerja yang diterima : <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>Kelas Jabatan</th> <th>Tunjangan Kinerja</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td>13</td> <td>Rp. 10.936.000,00</td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td>9</td> <td>Rp. 5.079.200,00</td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td>8</td> <td>Rp. 4.595.150,00</td> </tr> <tr> <td>4.</td> <td>7</td> <td>Rp. 3.915.950,00</td> </tr> <tr> <td>5.</td> <td>6</td> <td>Rp. 3.510.400,00</td> </tr> </tbody> </table>	No	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja	1.	13	Rp. 10.936.000,00	2.	9	Rp. 5.079.200,00	3.	8	Rp. 4.595.150,00	4.	7	Rp. 3.915.950,00	5.	6	Rp. 3.510.400,00																						
No	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja																																								
1.	13	Rp. 10.936.000,00																																								
2.	9	Rp. 5.079.200,00																																								
3.	8	Rp. 4.595.150,00																																								
4.	7	Rp. 3.915.950,00																																								
5.	6	Rp. 3.510.400,00																																								
4.	Apa yang menjadi dasar penghitungan tunjangan kinerja pegawai ? Jelaskan !	<p>Yang menjadi dasar penghitungan tunjangan kinerja adalah Unsur Prestasi Pegawai dan disiplin pegawai, dengan Rincian sebagai berikut:</p> <p>1. Unsur Prestasi Pegawai</p> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>Aspek</th> <th>Kriteria</th> <th>Penambahan</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="5">1</td> <td rowspan="5">Perkembangan pencapaian target sasaran kerja pegawai</td> <td>Sangat sesuai (91% s/d 100%)</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>Sesuai (76% s/d 90%)</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Cukup sesuai (61% s/d 75%)</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Kurang sesuai (51% s/d 60%)</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Tidak sesuai (0% s/d 50%)</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">2</td> <td rowspan="3">Pelaksanaan tugas tambahan</td> <td>2 Surat keterangan atau lebih</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>1 Surat keterangan</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>0 Surat keterangan</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td rowspan="5">3</td> <td rowspan="5">Ketepatan waktu laporan bulanan</td> <td>Sangat Baik (1 s/d 6 hari sebelum)</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Baik (tepat hari kerja ke 7)</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Cukup (1hari setelah)</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Kurang (2 hari setelah)</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Sangat kurang (>2 hari setelah)</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> <p>2. Unsur Disiplin Pegawai</p> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>Aspek</th> <th>Kriteria</th> <th>Penambahan</th> </tr> </thead> </table>	No	Aspek	Kriteria	Penambahan	1	Perkembangan pencapaian target sasaran kerja pegawai	Sangat sesuai (91% s/d 100%)	35%	Sesuai (76% s/d 90%)	25%	Cukup sesuai (61% s/d 75%)	15%	Kurang sesuai (51% s/d 60%)	5%	Tidak sesuai (0% s/d 50%)	0%	2	Pelaksanaan tugas tambahan	2 Surat keterangan atau lebih	15%	1 Surat keterangan	7%	0 Surat keterangan	0%	3	Ketepatan waktu laporan bulanan	Sangat Baik (1 s/d 6 hari sebelum)	10%	Baik (tepat hari kerja ke 7)	8%	Cukup (1hari setelah)	6%	Kurang (2 hari setelah)	5%	Sangat kurang (>2 hari setelah)	0%	No	Aspek	Kriteria	Penambahan
No	Aspek	Kriteria	Penambahan																																							
1	Perkembangan pencapaian target sasaran kerja pegawai	Sangat sesuai (91% s/d 100%)	35%																																							
		Sesuai (76% s/d 90%)	25%																																							
		Cukup sesuai (61% s/d 75%)	15%																																							
		Kurang sesuai (51% s/d 60%)	5%																																							
		Tidak sesuai (0% s/d 50%)	0%																																							
2	Pelaksanaan tugas tambahan	2 Surat keterangan atau lebih	15%																																							
		1 Surat keterangan	7%																																							
		0 Surat keterangan	0%																																							
3	Ketepatan waktu laporan bulanan	Sangat Baik (1 s/d 6 hari sebelum)	10%																																							
		Baik (tepat hari kerja ke 7)	8%																																							
		Cukup (1hari setelah)	6%																																							
		Kurang (2 hari setelah)	5%																																							
		Sangat kurang (>2 hari setelah)	0%																																							
No	Aspek	Kriteria	Penambahan																																							

		1	Jumlah waktu terlambat masuk kerja dan pulang cepat bukan karena alasan kedinasan dalam satu bulan	0 menit 0 ≤ 30 menit 30 ≤ 60 menit 60 ≤ 150 menit > 150 menit	10% 7,5% 5% 2,5% 0%
		2	Jumlah hari tidak hadir bukan karena alasan kedinasan dalam satu bulan	0 hari 1 hari dan/ atau lebih	15 % 0%
		3	Pengenaan hukuman disiplin	Tidak dikenakan Hukuman Disiplin Dikenakan Hukuman Disiplin Ringan Dikenakan Hukuman Disiplin Sedang Dikenakan Hukuman Disiplin Berat	15% 0% (1bulan) 0% (2 bulan) 0% (3 bulan)
5.	Apakah jumlah tunjangan kinerja yang diterima pegawai setiap bulan sama ? jelaskan				Belum tentu sama, tergantung nilai prestasi kerja dan disiplin pegawai. Kalau pegawai prestasi kerjanya maksimal dan disiplinnya juga maksimal, maka pegawai akan menerima tunjangan kinerja maksimal sesuai dengan kelas jabatan. Tetapi jika nilai prestasi kerja dan atau disiplin kerjanya kurang dari nilai maksimal maka tunjangan kinerja yang diterima juga kurang dari tunjangan yang semestinya diterima.
6.	Apakah Bapak/ Ibu pernah menerima tunjangan kinerja lebih kecil dari standar kelas jabatan ? jelaskan !				Tidak pernah. Saya selalu menerima tunjangan kinerja sesuai kelas jabatan saya, karena nilai prestasi kerja dan nilai disiplin kerja saya selalu maksimal.
7.	Apakah pemberian tunjangan kinerja sudah memenuhi asas keadilan ?				Menurut saya sudah. Hal itu dapat dilihat perbandingan antara beban kerja dengan tunjangan kinerja yang diterima. Semakin tinggi beban kerja pegawai, maka semakin tinggi kelas jabatan pegawai, itu berarti tunjangan kinerja yang diterima pegawai juga makin besar.
8.	Apakah pemberian tunjangan kinerja yang Bapak/ Ibu terima mempengaruhi kinerja Bapak/ Ibu ? Jelaskan !				Menurut saya, pemberian tunjangan kinerja sangat mempengaruhi kinerja saya, baik dari prestasi maupun disiplin kerja. Saya selalu berusaha untuk mencapai target prestasi secara maksimal dan disiplin yang maksimal juga.
9.	Menurut Bapak/ Ibu apakah pemberian tunjangan kinerja saat ini sudah sesuai ?				Sudah sesuai.
10.	Apa saran Bapak/ Ibu				Menurut saya tunjangan kinerja sangat bagus

	terkait dengan tunjangan kinerja ?	diterapkan, bahkan jika memungkinkan nominal tunjangan kinerja diperbesar. Namun kebijakan pemberian tunjangan kinerja seyogyanya dibarengi dengan peningkatan kinerja pegawai. Penentuan pemberian tunjangan lebih dititikberatkan pada prestasi kerja pegawai. Sehingga komposisi penilai antara prestasi kerja pegawai dengan disiplin kerja pegawai 60 % : 40 % perlu kaji lagi.
--	------------------------------------	--



TRANSKRIP WAWANCARA

Informan No. 10

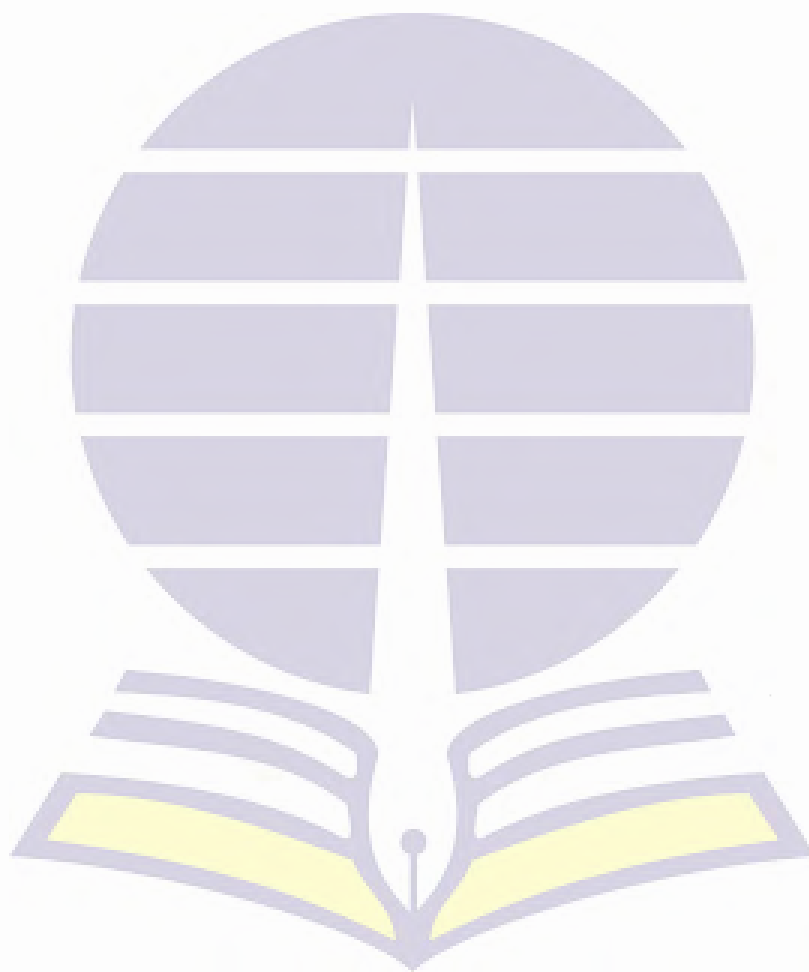
Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Kasmiaty (Pengadministrasian Umum)

No	Pertanyaan	Jawaban																																								
1.	Apakah pegawai Balai Teknik Penerbangan menerima Tunjangan Kinerja ? Kalau menerima berapa jumlahnya ?	Menerima tunjangan kinerja, jumlah tunjangan kinerja yang diterima sesuai dengan kelas jabatan masing-masing pegawai.																																								
2.	Bapak/ Ibu memiliki kelas jabatan berapa dan menerima tunjangan kinerja berapa ?	Saya memiliki kelas jabatan 7 dan saya menerima tunjangan kinerja Rp. 3.915.950,00 setiap bulan.																																								
3.	Jelaskan kelas jabatan yang ada di Balai Teknik Penerbangan dan jumlah tunjangan kinerja yang diterima masing-masing kelas jabatan !	Berikut kelas jabatan dan tunjangan kinerja yang diterima : <table border="1"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>Kelas Jabatan</th> <th>Tunjangan Kinerja</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td>13</td> <td>Rp. 10.936.000,00</td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td>9</td> <td>Rp. 5.079.200,00</td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td>8</td> <td>Rp. 4.595.150,00</td> </tr> <tr> <td>4.</td> <td>7</td> <td>Rp. 3.915.950,00</td> </tr> <tr> <td>5.</td> <td>6</td> <td>Rp. 3.510.400,00</td> </tr> </tbody> </table>	No	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja	1.	13	Rp. 10.936.000,00	2.	9	Rp. 5.079.200,00	3.	8	Rp. 4.595.150,00	4.	7	Rp. 3.915.950,00	5.	6	Rp. 3.510.400,00																						
No	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja																																								
1.	13	Rp. 10.936.000,00																																								
2.	9	Rp. 5.079.200,00																																								
3.	8	Rp. 4.595.150,00																																								
4.	7	Rp. 3.915.950,00																																								
5.	6	Rp. 3.510.400,00																																								
4.	Apa yang menjadi dasar penghitungan tunjangan kinerja pegawai ? Jelaskan !	Yang menjadi dasar penghitungan tunjangan kinerja adalah Unsur Prestasi Pegawai dan disiplin pegawai, dengan Rincian sebagai berikut: <p>1. Unsur Prestasi Pegawai</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>Aspek</th> <th>Kriteria</th> <th>Penambahan</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="5">1</td> <td rowspan="5">Perkembangan pencapaian target sasaran kerja pegawai</td> <td>Sangat sesuai (91% s/d 100%)</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>Sesuai (76% s/d 90%)</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Cukup sesuai (61% s/d 75%)</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Kurang sesuai (51% s/d 60%)</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Tidak sesuai (0% s/d 50%)</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">2</td> <td rowspan="3">Pelaksanaan tugas tambahan</td> <td>2 Surat keterangan atau lebih</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>1 Surat keterangan</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>0 Surat keterangan</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td rowspan="5">3</td> <td rowspan="5">Ketepatan waktu laporan bulanan</td> <td>Sangat Baik (1 s/d 6 hari sebelum)</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Baik (tepat hari kerja ke 7)</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Cukup (1hari setelah)</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Kurang (2 hari setelah)</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Sangat kurang (>2 hari setelah)</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> <p>2. Unsur Disiplin Pegawai</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>Aspek</th> <th>Kriteria</th> <th>Penambahan</th> </tr> </thead> </table>	No	Aspek	Kriteria	Penambahan	1	Perkembangan pencapaian target sasaran kerja pegawai	Sangat sesuai (91% s/d 100%)	35%	Sesuai (76% s/d 90%)	25%	Cukup sesuai (61% s/d 75%)	15%	Kurang sesuai (51% s/d 60%)	5%	Tidak sesuai (0% s/d 50%)	0%	2	Pelaksanaan tugas tambahan	2 Surat keterangan atau lebih	15%	1 Surat keterangan	7%	0 Surat keterangan	0%	3	Ketepatan waktu laporan bulanan	Sangat Baik (1 s/d 6 hari sebelum)	10%	Baik (tepat hari kerja ke 7)	8%	Cukup (1hari setelah)	6%	Kurang (2 hari setelah)	5%	Sangat kurang (>2 hari setelah)	0%	No	Aspek	Kriteria	Penambahan
No	Aspek	Kriteria	Penambahan																																							
1	Perkembangan pencapaian target sasaran kerja pegawai	Sangat sesuai (91% s/d 100%)	35%																																							
		Sesuai (76% s/d 90%)	25%																																							
		Cukup sesuai (61% s/d 75%)	15%																																							
		Kurang sesuai (51% s/d 60%)	5%																																							
		Tidak sesuai (0% s/d 50%)	0%																																							
2	Pelaksanaan tugas tambahan	2 Surat keterangan atau lebih	15%																																							
		1 Surat keterangan	7%																																							
		0 Surat keterangan	0%																																							
3	Ketepatan waktu laporan bulanan	Sangat Baik (1 s/d 6 hari sebelum)	10%																																							
		Baik (tepat hari kerja ke 7)	8%																																							
		Cukup (1hari setelah)	6%																																							
		Kurang (2 hari setelah)	5%																																							
		Sangat kurang (>2 hari setelah)	0%																																							
No	Aspek	Kriteria	Penambahan																																							

		1	Jumlah waktu terlambat masuk kerja dan pulang cepat bukan karena alasan kedinasan dalam satu bulan	0 menit 0 < 30 menit 30 < 60 menit 60 < 150 menit > 150 menit	10% 7,5% 5% 2,5% 0%
		2	Jumlah hari tidak hadir bukan karena alasan kedinasan dalam satu bulan	0 hari 1 hari dan/ atau lebih	15 % 0%
		3	Pengenaan hukuman disiplin	Tidak dikenakan Hukuman Disiplin Dikenakan Hukuman Disiplin Ringan Dikenakan Hukuman Disiplin Sedang Dikenakan Hukuman Disiplin Berat	15% 0% (1bulan) 0% (2 bulan) 0% (3 bulan)
5.	Apakah jumlah tunjangan kinerja yang diterima pegawai setiap bulan sama ? jelaskan	Belum tentu sama, tergantung nilai prestasi kerja dan disiplin pegawai. Kalau pegawai prestasi kerjanya maksimal dan disiplinnya juga maksimal, maka pegawai akan menerima tunjangan kinerja maksimal sesuai dengan kelas jabatan. Tetapi jika nilai prestasi kerja dan atau disiplin kerjanya kurang dari nilai maksimal maka tunjangan kinerja yang diterima juga kurang dari tunjangan yang semestinya diterima.			
6.	Apakah Bapak/ Ibu pernah menerima tunjangan kinerja lebih kecil dari standar kelas jabatan ? jelaskan !	Pernah. Saya menerima tunjangan kinerja lebih kecil, karena terlambat masuk kerja.			
7.	Apakah pemberian tunjangan kinerja sudah memenuhi asas keadilan ?	Menurut saya sudah. Hal itu dapat dilihat perbandingan antara beban kerja dengan tunjangan kinerja yang diterima. Semakin tinggi beban kerja pegawai, maka semakin tinggi kelas jabatan pegawai, itu berarti tunjangan kinerja yang diterima pegawai juga makin besar.			
8.	Apakah pemberian tunjangan kinerja yang Bapak/ Ibu terima mempengaruhi kinerja Bapak/ Ibu ? Jelaskan !	Menurut saya, pemberian tunjangan kinerja sangat mempengaruhi kinerja saya, baik dari prestasi maupun disiplin kerja. Dengan adanya pemberian tunjangan kinerja, saya selalu berusaha untuk mencapai target prestasi secara maksimal, berusaha untuk masuk kerja tepat waktu dan pulang kerja juga tepat waktu.			
9.	Menurut Bapak/ Ibu apakah pemberian tunjangan kinerja saat ini	Sudah sesuai.			

	sudah sesuai ?	
10.	Apa saran Bapak/ Ibu terkait dengan tunjangan kinerja ?	Menurut saya tunjangan kinerja sangat bagus diterapkan, bahkan jika memungkinkan nominal tunjangan kinerja diperbesar.



TRANSKRIP WAWANCARA

Informan No. 11

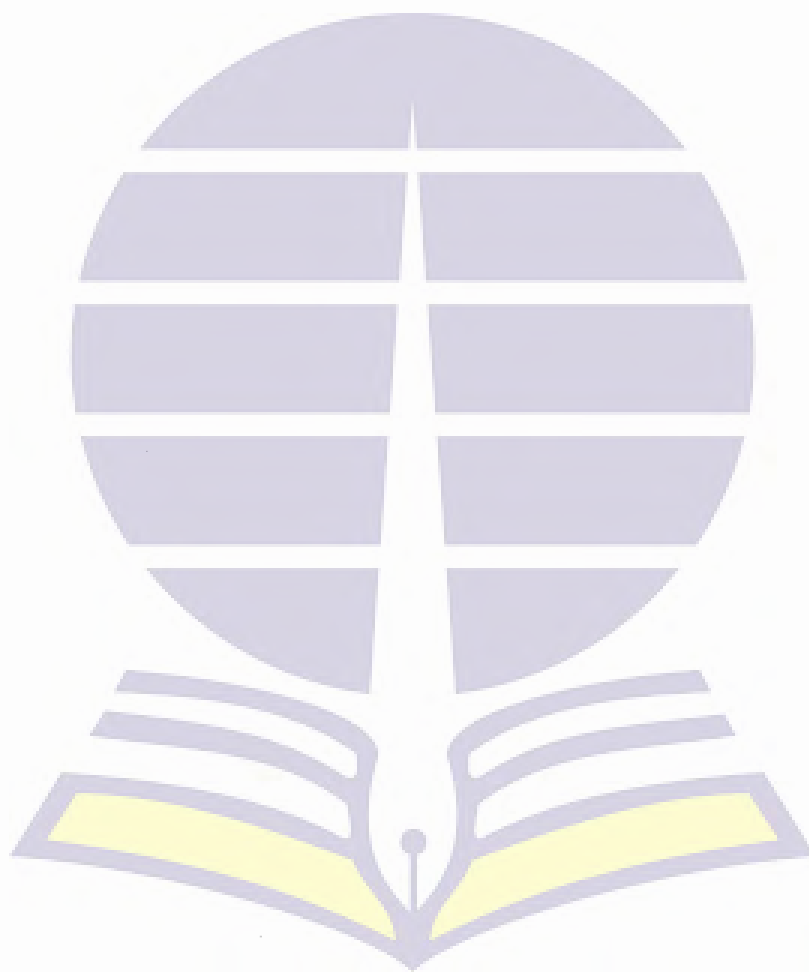
Peneliti : Wirma Yuliana

Subjek : Suprihatin (Pengadministrasian Umum)

No	Pertanyaan	Jawaban																																								
1.	Apakah pegawai Balai Teknik Penerbangan menerima Tunjangan Kinerja ? Kalau menerima berapa jumlahnya ?	Menerima tunjangan kinerja, jumlah tunjangan kinerja yang diterima sesuai dengan kelas jabatan masing-masing pegawai.																																								
2.	Bapak/ Ibu memiliki kelas jabatan berapa dan menerima tunjangan kinerja berapa ?	Saya memiliki kelas jabatan 7 dan saya menerima tunjangan kinerja Rp. 3.915.950,00 setiap bulan.																																								
3.	Jelaskan kelas jabatan yang ada di Balai Teknik Penerbangan dan jumlah tunjangan kinerja yang diterima masing-masing kelas jabatan !	Berikut kelas jabatan dan tunjangan kinerja yang diterima : <table border="1"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>Kelas Jabatan</th> <th>Tunjangan Kinerja</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td>13</td> <td>Rp. 10.936.000,00</td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td>9</td> <td>Rp. 5.079.200,00</td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td>8</td> <td>Rp. 4.595.150,00</td> </tr> <tr> <td>4.</td> <td>7</td> <td>Rp. 3.915.950,00</td> </tr> <tr> <td>5.</td> <td>6</td> <td>Rp. 3.510.400,00</td> </tr> </tbody> </table>	No	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja	1.	13	Rp. 10.936.000,00	2.	9	Rp. 5.079.200,00	3.	8	Rp. 4.595.150,00	4.	7	Rp. 3.915.950,00	5.	6	Rp. 3.510.400,00																						
No	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja																																								
1.	13	Rp. 10.936.000,00																																								
2.	9	Rp. 5.079.200,00																																								
3.	8	Rp. 4.595.150,00																																								
4.	7	Rp. 3.915.950,00																																								
5.	6	Rp. 3.510.400,00																																								
4.	Apa yang menjadi dasar penghitungan tunjangan kinerja pegawai ? Jelaskan !	Yang menjadi dasar penghitungan tunjangan kinerja adalah Unsur Prestasi Pegawai dan disiplin pegawai, dengan Rincian sebagai berikut: <p>1. Unsur Prestasi Pegawai</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>Aspek</th> <th>Kriteria</th> <th>Penambahan</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="5">1</td> <td rowspan="5">Perkembangan pencapaian target sasaran kerja pegawai</td> <td>Sangat sesuai (91% s/d 100%)</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>Sesuai (76% s/d 90%)</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Cukup sesuai (61% s/d 75%)</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Kurang sesuai (51% s/d 60%)</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Tidak sesuai (0% s/d 50%)</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">2</td> <td rowspan="3">Pelaksanaan tugas tambahan</td> <td>2 Surat keterangan atau lebih</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>1 Surat keterangan</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>0 Surat keterangan</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td rowspan="5">3</td> <td rowspan="5">Ketepatan waktu laporan bulanan</td> <td>Sangat Baik (1 s/d 6 hari sebelum)</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Baik (tepat hari kerja ke 7)</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Cukup (1hari setelah)</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Kurang (2 hari setelah)</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Sangat kurang (>2 hari setelah)</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> <p>2. Unsur Disiplin Pegawai</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>Aspek</th> <th>Kriteria</th> <th>Penambahan</th> </tr> </thead> </table>	No	Aspek	Kriteria	Penambahan	1	Perkembangan pencapaian target sasaran kerja pegawai	Sangat sesuai (91% s/d 100%)	35%	Sesuai (76% s/d 90%)	25%	Cukup sesuai (61% s/d 75%)	15%	Kurang sesuai (51% s/d 60%)	5%	Tidak sesuai (0% s/d 50%)	0%	2	Pelaksanaan tugas tambahan	2 Surat keterangan atau lebih	15%	1 Surat keterangan	7%	0 Surat keterangan	0%	3	Ketepatan waktu laporan bulanan	Sangat Baik (1 s/d 6 hari sebelum)	10%	Baik (tepat hari kerja ke 7)	8%	Cukup (1hari setelah)	6%	Kurang (2 hari setelah)	5%	Sangat kurang (>2 hari setelah)	0%	No	Aspek	Kriteria	Penambahan
No	Aspek	Kriteria	Penambahan																																							
1	Perkembangan pencapaian target sasaran kerja pegawai	Sangat sesuai (91% s/d 100%)	35%																																							
		Sesuai (76% s/d 90%)	25%																																							
		Cukup sesuai (61% s/d 75%)	15%																																							
		Kurang sesuai (51% s/d 60%)	5%																																							
		Tidak sesuai (0% s/d 50%)	0%																																							
2	Pelaksanaan tugas tambahan	2 Surat keterangan atau lebih	15%																																							
		1 Surat keterangan	7%																																							
		0 Surat keterangan	0%																																							
3	Ketepatan waktu laporan bulanan	Sangat Baik (1 s/d 6 hari sebelum)	10%																																							
		Baik (tepat hari kerja ke 7)	8%																																							
		Cukup (1hari setelah)	6%																																							
		Kurang (2 hari setelah)	5%																																							
		Sangat kurang (>2 hari setelah)	0%																																							
No	Aspek	Kriteria	Penambahan																																							

		1	Jumlah waktu terlambat masuk kerja dan pulang cepat bukan karena alasan kedinasan dalam satu bulan	0 menit 0 ≤ 30 menit 30 ≤ 60 menit 60 ≤ 150 menit > 150 menit	10% 7,5% 5% 2,5% 0%
		2	Jumlah hari tidak hadir bukan karena alasan kedinasan dalam satu bulan	0 hari 1 hari dan/ atau lebih	15 % 0%
		3	Pengenaan hukuman disiplin	Tidak dikenakan Hukuman Disiplin Dikenakan Hukuman Disiplin Ringan Dikenakan Hukuman Disiplin Sedang Dikenakan Hukuman Disiplin Berat	15% 0% (1bulan) 0% (2 bulan) 0% (3 bulan)
5.	Apakah jumlah tunjangan kinerja yang diterima pegawai setiap bulan sama ? jelaskan	Belum tentu sama, tergantung nilai prestasi kerja dan disiplin pegawai. Kalau pegawai prestasi kerjanya maksimal dan disiplinnya juga maksimal, maka pegawai akan menerima tunjangan kinerja maksimal sesuai dengan kelas jabatan. Tetapi jika nilai prestasi kerja dan atau disiplin kerjanya kurang dari nilai maksimal maka tunjangan kinerja yang diterima juga kurang.			
6.	Apakah Bapak/ Ibu pernah menerima tunjangan kinerja lebih kecil dari standar kelas jabatan ? jelaskan !	Pernah. Saya menerima tunjangan kinerja lebih kecil, karena saya kurang tugas tambahan dan terlambat masuk kerja.			
7.	Apakah pemberian tunjangan kinerja sudah memenuhi asas keadilan ?	Menurut saya sudah. Hal itu dapat dilihat perbandingan antara beban kerja dengan tunjangan kinerja yang diterima. Semakin tinggi beban kerja pegawai, maka semakin tinggi kelas jabatan pegawai, itu berarti tunjangan kinerja yang diterima pegawai juga makin besar.			
8.	Apakah pemberian tunjangan kinerja yang Bapak/ Ibu terima mempengaruhi kinerja Bapak/ Ibu ? Jelaskan !	Menurut saya, pemberian tunjangan kinerja mempengaruhi kinerja saya, baik dari prestasi maupun disiplin kerja. Saya berusaha mencapai target prestasi secara maksimal, masuk kerja tepat waktu dan pulang kerja juga tepat waktu.			
9.	Menurut Bapak/ Ibu apakah pemberian tunjangan kinerja saat ini sudah sesuai ?	Sudah sesuai.			
10.	Apa saran Bapak/ Ibu terkait dengan tunjangan	Menurut saya tunjangan kinerja bagus diterapkan, bahkan jika memungkinkan			

kinerja ?	nominal tunjangan kinerja diperbesar.
-----------	---------------------------------------





LAMPIRAN III

URAIAN TUGAS PEGAWAI

URAIAN KEGIATAN
PEGAWAI BALAI TEKNIK PENERBANGAN

Uraian Kegiatan atas jabatan yang tersedia pada Balai Teknik Penerbangan diuraikan sebagai berikut:

1. Kepala Balai Teknik Penerbangan

Uraian jenis kegiatan:

- a. Menyiapkan bahan pelaksanaan pengujian, perawatan, perbaikan, dan pelayanan di bidang peralatan navigasi, komunikasi dan keamanan penerbangan serta elektronika bandar udara.
- b. Menyiapkan bahan pelaksanaan pengujian, perawatan, perbaikan, dan pelayanan di bidang peralatan listrik penerbangan, peralatan listrik bandar udara dan mekanikal bandar udara.
- c. Menyiapkan bahan pelaksanaan pengujian mutu di bidang bahan, hasil pekerjaan sipil dan kualitas lingkungan bandar udara.
- d. Menyiapkan bahan pelaksanaan penyusunan rencana dan program, urusan kepegawaian, keuangan, ketatausahaan dan kerumahtanggaan, hukum, dan hubungan masyarakat.
- e. Menyiapkan bahan evaluasi kegiatan di Balai Teknik Penerbangan.
- f. Menyiapkan bahan penyusunan laporan kegiatan di Balai Teknik Penerbangan.
- g. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan pimpinan.

2. Kepala Subbagian Tata Usaha

Uraian Jenis Kegiatan:

- a. Menyusun bahan pelaksanaan penyusunan rencana dan program.

- b. Menyusun bahan pelaksanaan urusan kepegawaian.
- c. Menyusun bahan pelaksanaan urusan keuangan.
- d. Menyusun bahan pelaksanaan urusan ketatausahaan dan kerumahtanggaan.
- e. Menyusun bahan pelaksanaan urusan hukum.
- f. Menyusun bahan pelaksanaan urusan hubungan masyarakat.
- g. Menyusun bahan evaluasi kegiatan di Balai Teknik Penerbangan.
- h. Menyusun bahan penyusunan laporan kegiatan di Balai Teknik Penerbangan
- i. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan pimpinan.

3. Kepala Seksi Elektronika Penerbangan

Uraian Jenis Kegiatan:

- a. Menyusun bahan pengujian di bidang peralatan navigasi, komunikasi dan keamanan penerbangan serta elektronika bandara udara.
- b. Menyusun bahan perawatan di bidang peralatan navigasi, komunikasi dan keamanan penerbangan serta elektronika bandara udara.
- c. Menyusun bahan perbaikan di bidang peralatan navigasi, komunikasi dan keamanan penerbangan serta elektronika bandara udara.
- d. Menyusun bahan pelayanan di bidang peralatan navigasi, komunikasi dan keamanan penerbangan serta elektronika bandara udara.
- e. Menyusun bahan evaluasi kegiatan Seksi Elektronika Penerbangan.
- f. Menyusun bahan penyusunan laporan kegiatan Seksi Elektronika Penerbangan.
- g. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan Pimpinan.

4. Teknisi Penerbangan Penyelia

Uraian Jenis Kegiatan:

- a. Melaksanakan pemeliharaan tingkat I,II,III dan IV peralatan elektronika penerbangan.
- b. Menyusun analisa kebutuhan suku cadang peralatan elektronika dan analisa kebutuhan alat ukur.
- c. Menyusun petunjuk teknis instalasi, pengoperasian dan pemeliharaan peralatan elektronika penerbangan.
- d. Memberikan teori dan praktek pengoperasian, pemeliharaan dan analisa kerusakan untuk mendapatkan lisensi dan rating peralatan elektronika penerbangan.
- e. Melaksanakan perform ance check dan ground check peralatan elektronika penerbangan.
- f. Mengevaluasi dan menganalisa kinerja peralatan elektronika penerbangan.
- g. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan Pimpinan.

5. Teknisi Penerbangan Pelaksana Lanjutan

Uraian Jenis Kegiatan:

- a. Melaksanakan pemeliharaan tingkat I, II, III dan IV peralatan elektronika kategori A, B dan C.
- b. Menyusun analisa kebutuhan suku cadang peralatan elektronika penerbangan kategori B dan analisa kebutuhan alat ukur.
- c. Menyusun petunjuk teknis instalasi, pengoperasian dan pemeliharaan peralatan elektronika penerbangan kategori B dan C.
- d. Memberikan teori teknis dan praktek pengoperasian, pemeliharaan dan analisa kerusakan untuk mendapatkan lisensi dan rating peralatan elektronika penerbangan.

- e. Mengevaluasi dan menganalisa kinerja peralatan elektronika penerbangan kategori B dan C.
- f. Melaksanakan ground check peralatan elektronika penerbangan.
- g. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan Pimpinan.

6. Teknisi Penerbangan Pelaksana

Uraian Jenis Kegiatan:

- a. Menyiapkan dan mengoperasikan peralatan elektronika penerbangan kategori A, B dan C.
- b. Melaksanakan pemeliharaan tingkat I, II, III dan IV peralatan elektronika penerbangan kategori A, B dan C.
- c. Menyusun analisa kebutuhan suku cadang peralatan elektronika kategori C.
- d. Menyusun petunjuk teknis instalasi, pengoperasian dan pemeliharaan peralatan elektronika penerbangan kategori C.
- e. Melaksanakan kegiatan perform ance check peralatan elektronika kategori C.
- f. Menggambar teknis instalasi pemasangan fasilitas elektronika kategori C.
- g. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan Pimpinan

7. Pengadministrasian Umum

Uraian Jenis Kegiatan:

- a. Melaksanakan penyusunan surat perintah tugas.
- b. Melaksanakan pengelolaan perjalanan dinas pegawai.
- c. Melaksanakan penyusunan dan pembuatan konsep surat dinas.
- d. Melaksanakan kegiatan pengelolaan administrasi persuratan berbasis IT.
- e. Melaksanakan kegiatan pengelolaan nomor surat.
- f. Melaksanakan kegiatan pengelolaan surat masuk.

- g. Melaksanakan penyusunan laporan bidang tata usaha.
- h. Melakukan koordinasi dengan atasan, terkait dengan bidang tata usaha Balai Teknik Penerbangan.
- i. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan Pimpinan
- j. melaksanakan pengelolaan daftar hadir pegawai.
- k. Melaksanakan pengusulan kenaikan gaji berkala, kenaikan pangkat, Karpeg, Karis, Karsu, tanda kehormatan, Taspen, BPJS kesehatan, pensiun, mutasi dan formasi.
- l. Melaksanakan pengelolaan pengusulan, peserta dan evaluasi kegiatan diklat pegawai balai teknik penerbangan.
- m. Melaksanakan penyusunan surat izin cuti pegawai dan surat ijin lainnya terkait dengan kehadiran pegawai.
- n. Melaksanakan pengelolaan arsip data hard copy pegawai Balai Teknik Penerbangan.
- o. Melaksanakan pengelolaan data base pegawai Balai Teknik Penerbangan.
- p. Melaksanakan pengelolaan penilaian kinerja pegawai.
- q. Melaksanakan penyusunan SPPH dan SP PLT.
- r. Melaksanakan pengelolaan pegawai dalam bidang hukum.
- s. Melakukan koordinasi dengan atasan, terkait dengan bidang kepegawaian Balai Teknik Penerbangan.
- t. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan Pimpinan.