

Implementasi Kebijakan Pemberian Tunjangan Kinerja (Studi pada ASN Lingkup Pemerintah Kabupaten Tulungagung)

Linda Kurniawati, Abu Talkah, Ahsin Daroini

Magister Manajemen, Universitas Islam Kadiri

email: lind2171@gmail.com

Abstract

The government issued a national policy in the form of Presidential Regulation 81/2010 concerning Grand Design Reform 2010-2025. This is the benchmarks for the success of the implementation of bureaucratic reform. The purpose of providing Performance Allowance is as an effort by the Government to provide performance motivation and improve welfare for employees. The policy that regulates the provision of employee performance allowances for civil servants is contained in Tulungagung Regent Regulation Number 3/2021. The aspects underlying the provision of employee performance allowances are aspects of work discipline and aspects of work productivity. From the main problems presented, the purpose of this study is to analyze the implementation of policies on the provision of employee performance allowances. The researcher uses Ripley and Franklin's theory about the determinants of success in policy implementation. The results of this study indicate that the policy does not have a significant impact in the discipline aspect, it can be seen from the many employees who take disciplinary actions, from the aspect of work productivity there are still many employees who do not have high competence and integrity in the assigned tasks. However, it has a positive impact in terms of improving the welfare of employees.

Keywords: *policy implementation, performance allowance, discipline aspect, productivity aspect, policy impact*

Latar Belakang Teoritis

Perubahan sistem pemerintahan dari sentralistik ke otonomi daerah dan adanya reformasi seluruh aspek pemerintahan, membuat kinerja pemerintah semakin menjadi sorotan masyarakat. Hal ini tentunya menjadi tantangan bagi pemerintah untuk meningkatkan kinerjanya. Salah satu konsep dasar yang dijadikan pembenahan yang dilakukan oleh pemerintah yaitu dibidang Sumber Daya Manusia (SDM). Pendahuluan mencakup latar belakang atas isu atau permasalahan serta urgensi dan rasionalisasi kegiatan (penelitian atau pengabdian). Pemerintah sebagai entitas kenegaraan berwenang mengeluarkan rangkaian konsep sebagai dasar dalam pelaksanaan pembangunan nasional. Konsep tersebut tertuang dalam suatu kebijakan. Carl J. Federick sebagaimana dikutip Leo Agustino (2008) mendefinisikan kebijakan sebagai serangkaian tindakan/kegiatan yang diusulkan seseorang, kelompok, atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu di mana terdapat hambatan-hambatan (kesulitan-kesulitan) dan kesempatan-kesempatan terhadap pelaksanaan usulan kebijaksanaan tersebut dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Dalam *road map* 2010-2014 dan *road map* 2015-2019 dinyatakan salah satu tolok ukur keberhasilan dari pelaksanaan reformasi birokrasi yaitu diberikannya tunjangan kinerja pegawai di lingkungan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah. Salah satu tujuan dari pemberian Tunjangan Kinerja yakni sebagai upaya Pemerintah untuk memberikan motivasi kinerja kepada pegawai dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi. Pemberian tunjangan kinerja diharapkan mampu meningkatkan kesejahteraan bagi Aparatur Sipil Negara selain memperoleh haknya yaitu gaji dan dapat meningkatkan aktualisasi diri melalui kinerja bagi Aparatur Sipil Negara dalam mendukung tercapainya tujuan Reformasi Birokrasi.

Pelaksanaan reformasi birokrasi selain ditetapkan kepada para ASN lingkup Pemerintah Pusat, dilaksanakan juga oleh pemerintah daerah. Setelah era otonomi daerah, Pemerintah daerah memperoleh kewenangan besar dalam melakukan sistem pengelolaan manajemen daerah yang tujuan akhirnya untuk mendukung kesuksesan reformasi birokrasi. Bagi pemerintah daerah pembenahan dalam hal Sumber Daya Manusia mempunyai tujuan yaitu supaya Aparatur Sipil Negara dapat memberikan

pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat dan berakuntabilitas dalam artian bahwa semua tindakannya dapat dipertanggungjawabkan.

Salah satu bentuk kebijakan yang berfungsi untuk mengakomodir ketentuan terkait dengan pemberian tambahan penghasilan untuk ASN Daerah, yakni diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah. Pada pasal 58 ayat (1) PP tersebut, disebutkan bahwa Pemerintah Daerah dapat memberikan tambahan penghasilan kepada Pegawai ASN dengan memperhatikan kemampuan Keuangan Daerah dan memperoleh persetujuan DPRD yang implementasinya disesuaikan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Selain mengeluarkan kebijakan yang utama dalam hal Keuangan Daerah, Pemerintah juga menerbitkan petunjuk teknis terkait dengan pemberian tunjangan kinerja. Ketentuan ini tertuang dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2011 tentang Pedoman Penghitungan Tunjangan Kinerja PNS. Menurut Perka BKN Nomor 20/2011 Tunjangan Kinerja didefinisikan sebagai tunjangan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang besarnya didasarkan pada hasil evaluasi jabatan dan capaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil. Untuk menentukan besaran tunjangan kinerja PNS yang adil, objektif, transparan, dan konsisten sesuai dengan berat ringannya suatu jabatan, maka penghitungan tunjangan kinerja harus didasarkan pada nilai atau kelas suatu jabatan yang diperoleh melalui proses evaluasi jabatan.

Implementasi kebijakan menurut *Ripley dan Franklin* dalam Winarno (2002) adalah bagaimana proses selanjutnya yang terjadi setelah Undang-Undang ditetapkan dengan adanya otoritas program, keuntungan (*benefit*) atau suatu jenis keluaran yang nyata (*tangible output*). Faktor-faktor yang digunakan dalam pengukuran keberhasilan dalam implementasi kebijakan antara lain:

- a. Tingkat Kepatuhan
- b. Kelancaran Rutinitas Fungsi
- c. Terwujudnya kinerja dan dampak yang diinginkan

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Tulungagung merupakan organisasi perangkat daerah yang memiliki fungsi sebagai perumus kebijakan teknis dibidang kepegawaian serta memberikan layanan penunjang penyelenggaraan Pemerintahan Kabupaten di bidang manajemen Kepegawaian Daerah. Sehubungan dengan kebijakan pemberian Tunjangan Kinerja ASN Lingkup Pemerintah Kabupaten Tulungagung, BKPSDM menetapkan suatu kebijakan dengan upaya meningkatkan kesejahteraan dan kinerja Sumber Daya Manusia Aparatur lingkup Kabupaten Tulungagung yaitu dengan mengeluarkan kebijakan pemberian tunjangan kinerja pegawai Lingkup Pemkab Tulungagung.

Dalam kebijakan pemberian tunjangan kinerja pegawai lingkup Pemkab Tulungagung, terdapat komponen pembentuk besaran tunjangan kinerja yang diberikan kepada para pegawai yakni berdasarkan aspek kedisiplinan dan aspek produktifitas. Berdasarkan observasi peneliti di lapangan penelitian, dalam hal aspek kedisiplinan tersebut ditemukan banyak fenomena yang memberikan gambaran bahwa pemberian tunjangan kinerja tidak serta merta menjadikan para ASN dapat mengoptimalkan kinerjanya. Hal ini bisa dilihat dari masih rendahnya tingkat disiplin pegawai antara lain masih banyak pegawai yang sering datang terlambat. Masih banyaknya ASN yang tidak disiplin dalam hal kehadiran menjadi salah satu indikator ketidakefektifan dalam menjalankan tugas ASN sebagai pelayan masyarakat.

Berdasarkan latar belakang tentang permasalahan penelitian, maka yang menjadi fokus permasalahan pada penelitian ini yaitu Bagaimana implementasi kebijakan pemberian tunjangan kinerja pegawai lingkup Pemerintah Kabupaten Tulungagung.

Dari latar belakang dan pokok permasalahan di atas, tujuan penelitian yang ingin dicapai yaitu Menganalisis implementasi kebijakan atas pemberian tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai lingkup Pemerintah Kabupaten Tulungagung.

Metode Penelitian

Tinjauan Teori dan Kebijakan

Tinjauan pustaka merupakan tinjauan teori dan kebijakan, hasil penelitian sebelumnya, konsep kunci yang relevan dengan fokus penelitian.

Kebijakan menurut Carl J Federick sebagaimana dikutip Leo Agustino (2008) mendefinisikan kebijakan sebagai serangkaian tindakan/kegiatan yang diusulkan seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dimana terdapat hambatan-hambatan (kesulitan-kesulitan) dan kesempatan-kesempatan terhadap pelaksanaan usulan kebijaksanaan tersebut dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Solichin Abdul Wahab (2008) mengemukakan bahwa istilah kebijakan sendiri masih terjadi silang pendapat dan merupakan ajang perdebatan para ahli.

Konsep kebijakan yang ditawarkan oleh Anderson ini menurut Budi Winarno (2007) dianggap lebih tepat karena memusatkan perhatian pada apa yang sebenarnya dilakukan dan bukan pada apa yang diusulkan atau dimaksudkan. Selain itu konsep ini juga membedakan secara tegas antara kebijakan (*policy*) dengan keputusan (*decision*) yang mengandung arti pemilihan diantara berbagai alternatif yang ada.

Menurut Dunn dalam Pasolong (2011) mendefinisikan analisis kebijakan sebagai aktifitas menciptakan pengetahuan tentang dan dalam proses pembuatan kebijakan. Dalam perumusan kebijakan, tahap yang harus dilakukan, yaitu penyusunan agenda, formulasi kebijakan, adopsi/legitimasi kebijakan, implementasi kebijakan dan evaluasi kebijakan. Tahap-tahap ini dilakukan agar kebijakan yang dibuat dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Adapun penjelasan tahap-tahap tersebut adalah sebagai berikut:

1) Penyusunan Agenda

Penyusunan agenda adalah sebuah fase dan proses yang sangat strategis dalam realitas kebijakan publik. Dalam proses inilah memiliki ruang untuk memaknai apa yang disebut sebagai masalah publik dan prioritas dalam agenda publik dipertarungkan.

2) Formulasi Kebijakan

Masalah yang sudah masuk dalam agenda kebijakan kemudian dibahas oleh para pembuat kebijakan. Masalah-masalah tadi didefinisikan untuk kemudian dicari

pemecahan masalah yang terbaik. Pemecahan masalah tersebut berasal dari berbagai alternatif atau pilihan kebijakan yang ada.

3) Adopsi Kebijakan

Tujuan legitimasi adalah untuk memberikan otorisasi pada proses dasar pemerintahan. Jika tindakan legitimasi dalam suatu masyarakat diatur oleh kedaulatan rakyat, warga negara akan mengikuti arahan pemerintah.

4) Implementasi Kebijakan

Dalam tahap implementasi kebijakan akan menemukan dampak dan kinerja dari kebijakan tersebut. Di sini akan ditemukan apakah kebijakan yang dibuat mencapai tujuan yang diharapkan atau tidak.

5) Evaluasi Kebijakan

Evaluasi kebijakan dapat dikatakan sebagai kegiatan yang menyangkut estimasi atau penilaian kebijakan yang mencakup substansi, implementasi dan dampak. Dalam hal ini, evaluasi dipandang sebagai suatu kegiatan fungsional. Artinya, evaluasi kebijakan tidak hanya dilakukan pada tahap akhir saja, melainkan dilakukan dalam seluruh proses kebijakan. Dengan demikian, evaluasi kebijakan bisa meliputi tahap perumusan masalah-masalah kebijakan, program-program yang diusulkan untuk menyelesaikan masalah kebijakan, implementasi, maupun tahap dampak kebijakan.

Implementasi kebijakan yaitu pendapat yang dikemukakan oleh Mazmanian dan Sabatier dalam Agustino (2012) bahwa Pelaksanaan keputusan kebijaksanaan dasar, biasanya dalam bentuk undang-undang, namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan-keputusan eksekutif yang penting atau keputusan badan peradilan. Lazimnya, keputusan tersebut mengidentifikasi masalah yang ingin diatasi, menyebutkan secara tegas tujuan atau sasaran yang ingin dicapai, dan berbagai cara untuk menstrukturkan atau mengatur proses implementasinya.

Meter dan Horn, dalam Agustino (2012), mendefinisikan implementasi kebijakan sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu atau pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan.

Keberhasilan suatu implementasi kebijakan dapat diukur dan dilihat dari proses dan pencapaian tujuan, yaitu tercapai atau tidaknya tujuan-tujuan yang ingin diraih.

Indikator telah dikembangkan untuk dapat mengukur keberhasilan implementasi suatu kebijakan publik yang dikembangkan oleh Van Meter dan Horn dalam Agustino (2012) menjelaskan bahwa ada 6 variabel yang mempengaruhi kinerja implementasi, yaitu:

- 1) Ukuran dan tujuan kebijakan
- 2) Sumber daya
- 3) Karakteristik agen pelaksana
- 4) Sikap/ kecenderungan para pelaksana
- 5) Komunikasi antar organisasi dan aktivitas pelaksana
- 6) Lingkungan ekonomi, sosial, dan politik

2.1 Tunjangan Kinerja

Sedarmayanti (2001) menyatakan bahwa Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Djamaludin (2007) menyatakan bahwa menurut W.B. Wether, JR at al membagi kompensasi atas:

- 1) *Direct Compensation* (kompensasi langsung) yang meliputi:
 - a. *Compensation Management* (gaji dan upah)
 - b. *Insentif and Gainsharing* (pembayaran atas kinerja)
- 2) *Indirect Compensation* (kompensasi tidak langsung):
 - a. *Benefit & Service*
 - b. *Security, Safety Health*

Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tulungagung, maka perlu untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai dalam bentuk pemberian tunjangan kinerja daerah. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah serta Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 77 Tahun 2020 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah dan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 900-4700 Tahun 2020 tentang Tata Cara Persetujuan Menteri Dalam Negeri terhadap Tambahan Penghasilan Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Daerah,

menyebutkan pemerintah daerah dapat memberikan tambahan penghasilan kepada ASN Daerah berupa tunjangan kinerja daerah berdasarkan pertimbangan yang objektif dengan memperhatikan kemampuan keuangan daerah.

Pembayaran tunjangan kinerja ASN lingkup Pemerintah Kabupaten Tulungagung dinilai berdasarkan produktivitas kerja dan disiplin kerja. Pembagian prosentase terhadap pemberian tunjangan kinerja ASN lingkup Pemerintah Kabupaten Tulungagung yakni:

- a) Penilaian produktivitas kerja sebesar 70% dari besaran TPP yang diterima ASN
 Penilaian produktivitas kerja dilakukan berdasarkan capaian pelaksanaan tugas sesuai uraian tugas jabatan/kinerja proses bulanan. Uraian tugas jabatan/kinerja proses harus selaras dengan indikator kinerja utama/indikator kinerja individu atasan langsung secara berjenjang sesuai dengan jabatannya, untuk mencapai *output/outcomes*.
 - b) Penilaian disiplin kerja sebesar 30% dari besaran tunjangan kinerja yang diterima ASN
 Penilaian disiplin kerja dilakukan berdasarkan rekapitulasi kehadiran pegawai secara elektronik. Dalam hal terjadi kerusakan atau belum mendapatkan alokasi mesin presensi elektronik, maka biaya perbaikan atau pengadaan dibebankan kepada Perangkat Daerah. Dalam hal terjadi kendala teknis atau non teknis saat pengisian presensi elektronik yang disebabkan oleh kerusakan alat atau sebab lainnya maka presensi dilakukan secara manual dengan ketentuan tingkat kehadiran maksimal diperhitungkan sebesar 97%.
- Pemberian tunjangan kinerja lingkup Pemerintah Kabupaten Tulungagung diberikan berdasarkan 2 (dua) kriteria, antara lain:
- a. Beban kerja
 Tunjangan kinerja berdasarkan beban kerja diberikan berdasarkan prosentase kemampuan keuangan daerah. Pemberian tunjangan kinerja berdasarkan beban kerja sesuai dengan rumus yaitu :

$$A \text{ TPP BK} = (\text{KKD} \times \text{B TPP})$$
 Keterangan:

A TPP BK : Alokasi Tunjangan Kinerja berdasarkan beban kerja
 KKD : Kemampuan Keuangan Daerah
 B TPP : Basic Tunjangan Kinerja

Berdasarkan rumusan di atas dapat dilihat adanya suatu pola pemberian tunjangan kinerja berdasarkan beban kerja. Berdasarkan kebijakan dalam pemberian tunjangan kinerja bagi Aparatur Sipil Negara lingkup Pemerintah Kabupaten Tulungagung, kriteria pemberian Tunjangan Kinerja berdasarkan beban kerja dilihat dari komposisi beban kerja berdasarkan kelas jabatan. Kelas jabatan yang dimaksud adalah tingkatan jabatan struktural maupun jabatan fungsional dalam satuan organisasi yang digunakan sebagai dasar pemberian besaran tunjangan.

b. Pertimbangan obyektif lainnya

Pemberian tunjangan kinerja berdasarkan pertimbangan obyektif lainnya didasarkan pada besarnya insentif pajak daerah yang ketentuan pemberiannya diatur dalam peraturan perundang-undangan. Pemberian tunjangan kinerja berdasarkan pertimbangan obyektif lainnya diberikan kepada:

- 1) Sekretaris Daerah;
- 2) Camat;
- 3) Lurah;
- 4) ASN yang bertugas pada Badan Pendapatan Daerah.

2.2 Kinerja Pegawai

Menurut Indra Bastian dalam Fahmi (2011) menyatakan bahwa “Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi”. Dapat diartikan bahwa kinerja berhubungan erat dengan tujuan strategis serta kepuasan konsumen dalam suatu organisasi untuk memenuhi tujuan organisasi tersebut. Selanjutnya Mangkunegara (2004) menyebutkan aspek-aspek penilaian kinerja adalah kinerja, tanggung jawab, kesetiaan, pengabdian, prakarsa, kejujuran, disiplin kerja sama dan kepemimpinannya.

Wibowo (2013) menyatakan bahwa Kinerja merupakan implementasi dari

rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja.

2.3 Implementasi Kebijakan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai

Proses Implementasi kebijakan menurut Ripley dan Franklin dalam Winarno (2008) adalah apa yang terjadi setelah Undang-Undang ditetapkan yang memberikan otoritas program, kebijakan keuntungan (*benefit*) atau suatu jenis keluaran yang nyata (*tangible output*). Adapun faktor-faktor yang digunakan dalam implementasi kebijakan antara lain:

a. Tingkat Kepatuhan

Persepektif pertama (*compliance perspective*) memahami keberhasilan implementasi dalam arti sempit yaitu sebagai kepatuhan para implementor dalam melaksanakan kebijakan yang tertuang dalam dokumen kebijakan (dalam bentuk Undang-undang, peraturan pemerintah, atau program).

b. Kelancaran Rutinitas Fungsi

Keberhasilan implementasi ditandai dengan lancarnya rutinitas fungsi dan tidak adanya masalah-masalah yang dihadapi.

c. Terwujudnya kinerja dan dampak yang diinginkan

Keberhasilan suatu implementasi mengacu dan mengarah pada implementasi/pelaksanaan dan dampaknya (manfaat) yang dikehendaki dari semua program-program yang dikehendaki.

Peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis studi kasus adalah untuk mendeskripsikan dan menjelaskan peristiwa yang dialami oleh subyek peneliti tentang implementasi kebijakan pemberian tunjangan kinerja studi pada ASN lingkup Pemerintah Kabupaten Tulungagung.

Informan adalah narasumber yang dapat memberikan informasi yang diperlukan dalam penelitian. Narasumber (*informant*) yang

dimaksud adalah pegawai di lingkup Pemerintah Kabupaten Tulungagung yang menangani langsung terkait masalah perumusan kebijakan pemberian tunjangan kinerja, antara lain Plt. Kepala Badan (Kaban), Sekretaris Badan (Sekban), Kepala Bidang (Kabid), Kepala Seksi (Kasi), Kepala Sub Bagian (Kasubbag), serta Staf Jabatan Fungsional (JF) dan Staf Jabatan Fungsional Umum (JFU).

3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik atau cara pengumpulan data yang dilakukan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Observasi

Dalam pengamatan ini, peneliti merekam/mencatat-baik dengan cara terstruktur maupun semiterstruktur (misalnya, dengan mengajukan sejumlah pertanyaan yang memang ingin diketahui oleh peneliti) - aktivitas-aktivitas di lokasi penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan observasi partisipatis. Dimana peneliti datang di tempat kegiatan orang yang diamati, dan ikut terlibat dalam kegiatan tersebut

2. Wawancara

Dalam penelitian ini menggunakan wawancara dengan jenis wawancara tidak terstruktur agar peneliti bisa mendapatkan informasi lebih dalam dari berbagai pertanyaan yang disesuaikan dengan permasalahan yang ada, peneliti juga meminta narasumber untuk memberikan pendapat ataupun ide-ide sebagai bagian dari solusi untuk mengatasi permasalahan yang diteliti.

3. Dokumentasi

Dokumentasi penelitian ini merupakan pengambilan gambar oleh peneliti untuk memperkuat hasil penelitian. Dalam penelitian ini dokumentasi yang diteliti antara lain rekap absensi dan rekapitulasi pelaksanaan kinerja proses bulanan pegawai lingkup Pemerintah Kabupaten Tulungagung.

4. Studi kepustakaan

Teknik pengumpulan data dari berbagai bahan pustaka (Referensi) yang relevan dan mempelajari yang berkaitan dengan masalah yang akan dibahas.

Hasil Dan Pembahasan

Dalam penelitian ini membagi dua bagian yaitu bagaimana proses dari timbulnya kebijakan dan implementasi dari kebijakan tersebut yang mana nantinya akan diketahui bagaimana *output* dan dampak dari kebijakan yang telah disusun. Peneliti memakai teori Dunn dalam Pasolong (2011) terkait dengan tahapan kebijakan dan memakai teori dari Frangklin dan Rippley terkait dengan implementasi dari kebijakan tersebut.

1. Tahapan Kebijakan

Menurut Dunn dalam Pasolong (2011) definisi dari analisis kebijakan yaitu suatu aktifitas untuk menciptakan pengetahuan tentang dan dalam proses pembuatan kebijakan. Dalam perumusan kebijakan, tahap yang harus dilakukan antara lain: penyusunan agenda, formulasi kebijakan, adopsi/legitimasi kebijakan, implementasi kebijakan dan evaluasi kebijakan. Tahapan kebijakan menurut William N. Dunn dapat digambarkan melalui proses sebagai berikut:

Penyusunan Agenda



Formulasi Kebijakan



Adopsi Kebijakan



Implementasi Kebijakan



Evaluasi Kebijakan

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai organisasi yang berwenang dalam penyusunan kebijakan terkait pemberian tunjangan kinerja pegawai melakukan langkah-langkah terkait perumusan kebijakan pemberian tunjangan kinerja pegawai antara lain:

a. Penyusunan agenda

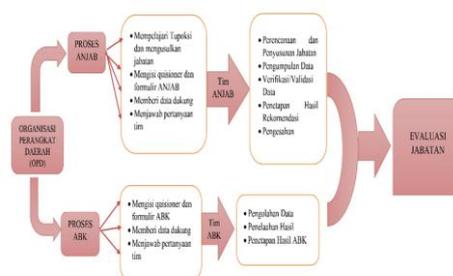
Penyusunan agenda adalah sebuah fase dan proses yang sangat strategis dalam perumusan kebijakan publik. Proses inilah memiliki ruang untuk memaknai apa yang disebut sebagai masalah publik dan prioritas dalam agenda publik dipertarungkan. Dalam penyusunan agenda ini *policy makers* membahas masalah-masalah yang masuk dari masyarakat dan diteruskan apakah

masalah-masalah tersebut perlu atau tidak untuk ditangani. Meskipun banyak masalah yang masuk dalam agenda pemerintah, namun tidak semuanya dapat mencapai “ status agenda”. Ahli kebijakan publik mengakui bahwasanya penyusunan agenda merupakan suatu tahapan yang amat sulit dalam perumusan kebijakan publik. Hal ini disebabkan oleh banyaknya aktor yang terlibat dan bervariasinya kepentingan yang mereka wakili.

b. Formulasi kebijakan

Tahap selanjutnya dari perumusan kebijakan yakni tahap formulasi kebijakan. Pada tahap ini masalah yang sudah masuk dalam agenda kebijakan kemudian dibahas oleh para pembuat kebijakan. Masalah-masalah tadi didefinisikan untuk kemudian dicari pemecahan masalah yang terbaik. Pemecahan masalah tersebut berasal dari berbagai alternatif atau pilihan kebijakan yang ada. Dari berbagai alternatif bersaing untuk dipilih para *policy maker*. Selain membahas terkait dengan alternatif solusi dari berbagai permasalahan dibahas juga terkait dengan informasi mengenai kondisi-kondisi yang menimbulkan masalah. Pembuat kebijakan dalam tahap ini disebut dengan tim anjab dan tim abk. Masing-masing tim memiliki tugas untuk mengklasifikasikan berbagai permasalahan yang timbul dari proses penyusunan agenda yang selanjutnya tim mencari berbagai macam alternatif solusi.

Berdasarkan paparan dari hasil wawancara di atas secara ringkas dapat digambarkan melalui bagan alur proses dari tahapan kebijakan antara lain aspek penyusunan agenda dan formulasi kebijakan. Bagan alur dari tahapan kebijakan dari aspek penyusunan agenda dan formulasi kebijakan dijelaskan pada gambar di bawah ini:

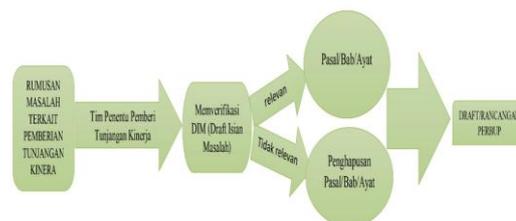


Sumber : Data Sekunder, diolah peneliti, 2021

c. Adopsi kebijakan

Dari banyak alternatif kebijakan yang ditawarkan oleh para perumus kebijakan, akhirnya salah satu dari alternatif kebijakan tersebut diadopsi dengan dukungan para aktor (misal mayoritas legislatif) atau konsensus antar aktor. Informasi mengenai manfaat bersih dari setiap alternatif yg ditawarkan. Dalam hal pembuatan kebijakan pemberian tunjangan kinerja pegawai lingkup Pemkab Tulungagung, dibentuklah tim pembuat kebijakan yang terdiri dari BKPSDM, Bagian Organisasi, BPKAD, Bagian Hukum sebagai perumus kebijakan pemberian tunjangan kinerja pegawai. Setelah proses formulasi kebijakan, tim pembuat kebijakan mencari alternatif solusi terhadap permasalahan yang timbul. Masalah yang timbul dalam hal ini akan menjadi substansi atau komponen dari kebijakan yang disusun.

Dari hasil validasi didapati komponen-komponen pembentuk kebijakan pemberian tunjangan kinerja sesuai dengan konsensus bersama dari para perumusny. Hal ini bisa dijelaskan dalam gambar proses adopsi kebijakan di bawah ini:



Sumber : Data Sekunder, diolah peneliti, 2021

Gambar di atas menjelaskan terkait alur selanjutnya dari proses tahapan

kebijakan yakni adopsi kebijakan. Setelah tahap awal yakni dikeluarkannya Surat Keputusan Bupati terkait penetapan kelas jabatan, langkah selanjutnya yang dilakukan oleh tim penentu pemberian tunjangan kinerja pegawai sebagai pembuat kebijakan untuk memverifikasi draft isian masalah. Setelah proses verifikasi DIM tersebut apabila menghasilkan komponen pasal yang relevan maka akan dijadikan draft pasal-pasal maupun ayat-ayat dan bab-bab sebagai isi dari kebijakan tersebut. Namun apabila komponen dalam draft tersebut tidak relevan maka akan dihapus terhadap pasal-pasal atau bab-bab atau ayat-ayat yang tidak mendukung terhadap isi dari kebijakan tersebut. Pada akhirnya dari proses formulasi kebijakan menghasilkan keluaran yaitu berupa draft rancangan Peraturan Bupati.

d. Implementasi kebijakan

Dalam tahap implementasi kebijakan kompleksitas implementasi tidak hanya terlihat pada banyaknya aktor/unit organisasi yang terlibat akan tetapi dikarenakan banyaknya variabel yang saling mempengaruhi dan berinteraksi satu dengan yang lain sehingga nantinya akan menemukan dampak dan kinerja dari kebijakan tersebut. Dalam hal implementasi kebijakan ditemukan apakah kebijakan yang dibuat mencapai tujuan yang diharapkan atau tidak. Kebijakan pemberian tunjangan kinerja pegawai yang telah ditetapkan akan diimplementasikan oleh seluruh unsur entitas mulai dari tingkat pimpinan sampai dengan pelaksana.

Hal-hal yang terkandung dalam Peraturan Bupati Tulungagung Nomor 3 Tahun 2021 antara lain:

1. Tambahan Penghasilan Pegawai yang selanjutnya disebut TPP adalah tambahan penghasilan yang diberikan kepada PNS di lingkup Pemerintah Daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
2. Tujuan dari ditetapkannya Peraturan Bupati Nomor 3 Tahun 2021 antara lain:

- a. Dalam rangka sebagai upaya meningkatkan kinerja pegawai;
 - b. Sebagai capaian reformasi birokrasi di Pemerintah Kabupaten Tulungagung;
 - c. Sebagai pedoman dalam pemberian tunjangan kinerja pegawai
 - d. Sebagai dasar hukum atau memberikan kepastian hukum dalam pemberiana tunjangan kinerja pegawai.
3. Tunjangan kinerja pegawai diberikan sesuai dengan beban kerja, pertimbangan obyektif lainnya serta dengan mempertimbangan kemampuan keuangan daerah;
 4. Besaran tunjangan kinerja pegawai lingkup Pemerintah Kabupaten Tulungagung ditetapkan dengan keputusan Peraturan Bupati Tulungagung Nomor 3 Tahun 2021;
 5. Produktifitas kerja dihitung berdasarkan capaian indicator kinerja proses dan dikategorikan sebagai berikut:
 - a. >50% kategori baik dan dihitung 100%
 - b. >40%-50% kategori cukup dan dihitung 75%
 - c. >20%-40% kategori sedang dan dihitung 50%
 - d. 0%-20% kategori kurang dan dihitung 25%
 6. Pemotongan tunjangan kinerja pegawai memperhitungkan tingkat kedisiplinan ASN
 7. Pemotongan tunjangan kinerja pegawai seperti yang tercantum di dalam Peraturan Bupati Nomor 3 Tahun 2021 dikenakan terhadap ASN yang:
 - a. Terlambat masuk kerja;
 - b. Pulang lebih cepat;
 - c. Tidak masuk kerja

Implementasi kebijakan pemberian tunjangan kinerja pegawai lingkup Pemkab Tulungagung berdasarkan dua aspek antara lain:

1. Aspek Disiplin Kerja
Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan untuk aspek

kedisiplinan kerja ditemukan permasalahan sebagaimana digambarkan seperti di bawah ini:



2. Aspek Produktifitas Kerja

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan untuk aspek kedisiplinan kerja ditemukan permasalahan sebagaimana digambarkan seperti di bawah ini:

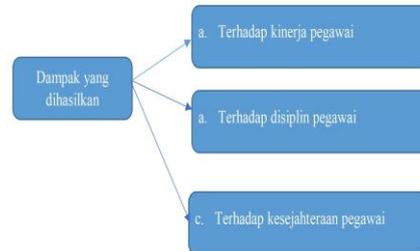


e. Dampak dari Kebijakan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai

Pada dasarnya pembuat kebijakan seringkali memberikan penjelasan yang mengambang, tidak kokoh dan kurang dapat memberikan argumentasi yang berorientasi kepada “mutual benefit” antara pihak pembuat kebijakan dan penerima dari sebuah kebijakan. Hal ini sering menimbulkan misinterpretasi terhadap kebijakan-kebijakan baik yang sedang disusun maupun sedang dilaksanakan. Secara teoritis tunjangan kinerja merupakan salah satu komponen dari kesejahteraan yang diterima oleh pegawai, tunjangan kinerja bisa dijadikan sebagai unsur motivasi bagi pegawai untuk berprestasi (Handoko dalam Hasibuan 2012). Sesuai dengan Peraturan Bupati Tulungagung Nomor 3 Tahun 2021 tambahan penghasilan berupa tunjangan kinerja adalah

tunjangan yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Dampak dari dikeluarkannya kebijakan pemberian tunjangan kinerja dapat digambarkan seperti bagan di bawah ini:



2. Pembahasan

Penelitian ini mengangkat tema terkait dengan implementasi kebijakan dalam pemberian tunjangan kinerja pegawai yang berdasarkan pada teori *Ripley dan Franklin*. Penelitian ini mencoba untuk mengetahui sejauh mana tingkat keberhasilan implementasi kebijakan pemberian tunjangan kinerja pada Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kabupaten Tulungagung melalui sampling pada PNS BKPSDM Kabupaten Tulungagung dilihat melalui alat bantu yaitu aplikasi ekinerja disandingkan dengan teori *Ripley and Franklin*

1. Tingkat Kepatuhan

Sesuai dengan Peraturan Bupati Tulungagung Nomor 3 Tahun 2021 tingkat kepatuhan yang dimaksud terhadap implementasi kebijakan pemberian tunjangan kinerja yaitu berdasarkan aspek disiplin kerja. Tingkat kepatuhan dari aspek disiplin kerja dapat dilihat dari tepat waktunya masing-masing ASN di dalam masuk kerja dan pulang kerja secara tepat waktu, tertib dalam menjalankan tugas, mengikuti seluruh acara kedinasan. Hal ini dapat dilihat dari rekapitulasi *fingerprint*, yang merupakan alat bantu untuk melihat seberapa patuh masing-masing ASN terhadap ketentuan jam kerja yang telah ditetapkan. Akan tetapi pada implementasinya masih ada keluhan

dari pegawai terkait absensi yang menggunakan mesin *fingerpint*.

- a. Tingkat kedisiplinan pegawai
Terkait dengan kedisiplinan para pegawai dalam peraturan jam kerja, masih terdapat beberapa pegawai yang menyepelekan peraturan jam kerja tersebut. Akan tetapi proporsi pegawai yang melakukan tindak indisipliner terkait jam kerja lebih sedikit jikalau dibandingkan dengan para pegawai yang mematuhi aturana jam kerja
 - b. Pengawasan dari pimpinan
Sikap kurang tegasnya terkait dengan permasalahan indisipliner pegawai memang seharusnya lebih dioptimalkan lagi, hal ini berkaitan dengan efek jera dari adanya pegawai yang masih melakukan tindakan indisipliner terkait jam kerja
 - c. Sikap pegawai
Sikap pegawai terhadap aspek tingkat kepatuhan, dalam hal ini masalah kedisiplinan, seharusnya lebih ditekankan kembali terhadap tujuan ditetapkannya kebijakan pemberian tunjangan kinerja, yakni untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai. Apabila terdapat pegawai yang disiplin dalam mematuhi segala peraturan seyogyanya diberikan reward atas sikap disiplin tersebut, sebaliknya apabila terdapat pegawai yang banyak melakukan indisipliner dalam mematuhi peraturan sebaiknya diberikan hukuman agar pegawai tersebut bisa membedakan mana hal yang benar mana hal yang tidak tepat untuk dilaksanakan
2. Kelancaran Rutinitas Fungsi
 - a. Kompetensi pegawai
Kompetensi pegawai menjadi modal utama dalam melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi dari seorang pegawai negeri sipil. Dengan

adanya kompetensi pegawai maka tugas apapun yang diberikan oleh pimpinan akan menjadi lancar serta terkendali. Sehingga dengan adanya kompetensi pegawai maka tujuan dari organisasi akan mudah untuk dicapai.

- b. Sikap pegawai dalam menerima disposisi pimpinan
Tingkat kelancaran rutinitas fungsi salah satunya dilihat dari tuntasnya tugas yang telah didisposisikan oleh masing-masing atasan kepada para pegawai sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya
 - c. Penilaian kinerja pegawai
Penilaian kelancaran rutinitas fungsi yang diberikan kepada pegawai dituangkan dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Tahunan yang merupakan raport dari masing-masing pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Secara normatif hasil dari kepatuhan terhadap pelaksanaan tugas yang tertuang dalam SKP rata-rata bernilai baik.
 - d. Hasil kinerja pegawai
Dengan pemberian Tunjangan Kinerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai yang terwujud dalam laporan capaian kinerja yang memenuhi penilaian, akan tetapi dalam kenyataannya masih ada beberapa pegawai yang belum optimal dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi, hal ini menunjukkan dalam pelaksanaannya loyalitas para pegawai terhadap organisasi masih harus terus ditingkatkan
3. Dampak yang dihasilkan
Dampak dari kebijakan terkait pemberian tunjangan kinerja yang menjadi *output* kerja dari BKPSDM Kabupaten Tulungagung dilihat dari aspek kedisiplinan kinerja maupun produktifitas kerja merupakan hasil

atau *outcome* yang dicapai dan dirasakan oleh masing-masing PNS lingkup Pemerintah Kabupaten Tulungagung akan diberikannya tunjangan kinerja tersebut.

a. Dampak terhadap kinerja pegawai

Dampak terhadap kinerja yang dihasilkan dari implementasi kebijakan pemberian tunjangan kinerja pada pegawai lingkup Pemerintah Kabupaten Tulungagung yaitu bahwa kinerja pegawai meningkat menjadi lebih baik tapi tidak signifikan.

b. Dampak terhadap disiplin pegawai

Dampak terhadap kedisiplinan kerja pegawai yang dihasilkan akibat implementasi kebijakan mengalami perubahan ke arah yang lebih baik artinya kedisiplinan pegawai mengalami perbaikan dari yang sebelumnya banyak pegawai tidak mentaati ketentuan disiplin setelah diterbitkannya kebijakan terkait dengan kedisiplinan menjadi lebih semangat untuk memperbaiki pola jam kerja masing-masing individu pegawai.

c. Dampak terhadap kesejahteraan pegawai

Belum meratanya kesejahteraan antar pegawai dalam menerima tunjangan kinerja sehingga hal tersebut mempengaruhi kinerja masing-masing pegawai yang disebabkan oleh adanya gap competency antar pegawai.

Kesimpulan

Berdasar hasil penelitian mengenai implementasi kebijakan pemberian tunjangan kinerja pegawai dilihat dari aspek tingkat kepatuhan, kelancaran rutinitas, dan dampak yang dikehendaki pada ASN Lingkup Pemerintah Kabupaten Tulungagung, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. Implementasi kebijakan pemberian tunjangan kinerja pegawai dilihat dari aspek tingkat kepatuhan bahwa

mayoritas tingkat kepatuhan pegawai terhadap kedisiplinan masuk dalam kategori patuh. Tingkat Kepatuhan PNS BKPSDM terhadap peraturan disiplin pegawai dalam kategori baik jika dilihat dari presensi kehadiran pns rata-rata perbulan masih diatas 80%, meskipun terdapat beberapa pegawai yang tingkat presensinya di bawah 80% namun hanya 1 - 2 orang per bulan, jadi tidak terlalu signifikan memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Akan tetapi perilaku ketidakpatuhan tersebut harus dijadikan catatan yang harus segera ditangani oleh pimpinan sebab hal tersebut bisa memengaruhi perilaku kerja PNS lain yang sudah baik atau disiplin karena tanpa penegakan disiplin yang tegas terhadap PNS pelanggar maka budaya disiplin organisasi akan rusak dengan kata lain merusak reputasi organisasi BKPSDM sebagai tolak ikut kedisiplinan PNS se Kabupaten Tulungagung.

2. Implementasi kebijakan pemberian tunjangan kinerja pegawai dilihat dari aspek tingkat kelancaran rutinitas untuk mencapai tujuan organisasi dibutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten dan berintegritas tinggi. Hal ini terdapat dalam pola “the right man on the right place” oleh karena itu BKPSDM sebagai organisasi penyusun kebutuhan dalam hal kepegawaian melakukan analisis jabatan berdasarkan tingkat pendidikan terakhir dari masing-masing pegawai. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan pegawai yang mampu untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Jadi dari masing-masing pegawai diharapkan akan mempunyai peran untuk mendukung keberhasilan tujuan organisasi. Dalam hal implementasi kebijakan dari aspek kelancaran rutinitas, bahwa dalam pelaksanaannya tugas yang diberikan oleh pimpinan dapat terselesaikan dengan baik oleh pegawai yang mendapat disposisi dari pimpinan.

Akan tetapi terdapat beberapa fenomena yakni pegawai yang memiliki kompetensi dan integritas tinggi mendapat porsi pekerjaan lebih banyak jika dibandingkan dengan pegawai yang memiliki kompetensi biasa saja. Hal ini secara tidak langsung menimbulkan gap competency diantara para pegawai. Selain daripada hal tersebut sebenarnya tugas dari organisasi BKPSDM adalah tugas rutin yang tidak terlalu dibutuhkan skill/kemampuan khusus dalam menjalankannya. Hanya dibutuhkan adanya tekad untuk mau dan mampu belajar lebih banyak dalam hal kepegawaian. Tingkat kelancaran rutinitas fungsi para PNS BKPSDM terhadap tugas yang diberikan oleh pimpinan jika dilihat secara normatif yang tertuang Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) tahunan maka semua dalam kategori baik, akan tetapi penilaian di dalam SKP masih terdapat unsur subjektifitas tinggi padahal penyelesaian tugas yang diberikan sering melampaui batas waktu atau tidak tepat waktu. Selain daripada itu masih terdapat budaya yang meremehkan dalam implementasi kegiatan yakni berkaitan dengan input hasil kerja pada aplikasi ekinerja, banyak sekali pegawai yang hanya menganggap input hasil kerja pada aplikasi ekinerja hanya sebatas formalitas saja tanpa ada bukti hasil kinerja yang telah dilaksanakan.

3. Implementasi kebijakan pemberian tunjangan kinerja pegawai dilihat dari aspek dampak yang dikehendaki, bahwa dengan adanya pemberian tunjangan kinerja pegawai diharapkan akan memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja pada pegawai lingkup Pemerintah Kabupaten Tulungagung. Diharapkan dengan diberikannya tunjangan kinerja akan memberikan semangat dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sehingga tujuan dari organisasi public yakni memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam hal ini masyarakat

Aparatur Sipil Negara akan meningkat. Jika sebelum diberikan tunjangan kinerja dalam hal kedisiplinan masih banyak pegawai yang telat datang ke kantor dan atau masih banyak pegawai yang pulang sebelum waktunya, dengan adanya kebijakan terkait dengan pemberian tunjangan kinerja, untuk jam datang dan jam pulang kantor ada aturannya. Terkait dengan masalah produktifitas kerja yang mana sebelum ada pemberian tunjangan kinerja, tugas yang diberikan oleh pimpinan masing-masing pegawai belum jelas dan lebih banyak pegawai menerima tugas yang bukan menjadi tugas pokok dan fungsinya atau dikatakan serabut. m. Jadi masing-masing pegawai dapat memberikan kontribusi yang nyata terhadap mendukung tujuan dari organisasi BKPSDM tersebut. Selain dampak kinerja yang dirasakan oleh pegawai, dampak lain daripada implementasi kebijakan pemberian tunjangan kinerja pegawai terhadap kesejahteraan, kesejahteraan pegawai banyak yang meningkat. Ada yang mengalami peningkatan signifikan ada yang mengalami perbaikan kesejahteraan. Peningkatan kesejahteraan pegawai secara signifikan terjadi pada pegawai yang semula hanya mendapatkan hak berupa gaji pegawai setelah adanya pemberian tunjangan kinerja hak yang didapat menjadi bertambah, sedangkan terkait dengan perbaikan kesejahteraan pegawai yakni yang sebelumnya gaji pegawai banyak yang habis karena untuk membayar pinjaman pada kreditur, dengan adanya pemberian tunjangan kinerja menjadi lebih bisa bertahan hidup untuk setidaknya sebulan kedepan

Referensi

Abdul Wahab, Solichin (2008). Analisis Kebijakan dari formulasi ke implementasi kebijaksanaan negara. Jakarta : Bumi Aksara

- Adisasmita, Rahardjo. (2011). *Manajemen Pemerintah Daerah*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu
- Agustino Leo, *Dasar –Dasar Kebijakan Publik*, Alfabeta, Bandung, 2008
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. *Evaluasi Kinerja*. Bandung : Refika Aditama
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bambang Sunggono, 1994, *Hukum dan Kebijaksanaan Publik*, Jakarta: PT Karya Unipress.
- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga
- Creswell, John W. (2017). *Research Design Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran* (Edisi ke-4). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dwijowijoto, Ryant Nugroho. 2003. *Kebijakan Publik Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Gaspersz, Vincent, 2012, *All In One: Production and Inventori Management*, Edisi 8, Bogor
- Hasibuan, Malayu S.P., Drs., 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta;PT. Bumi Aksara
- Husein Umar (1998). *Riset Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Islamy, M. Irfan. 2009. *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta: PT BPFE – Jogjakarta
- Moleong, Lexy J. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*, cetakan ke-36, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya Offset
- N. Dunn, William, 2003. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta, Gajah Mada University
- Pasolong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung, Alfabeta
- Ripley, Rendal B. and Grace A. Franklin. 1986. *Policy Implementation and Bureaucracy*, second edition, the Dorsey Press, Chicago-Illionis
- Sudarmanto, SIP, Msi (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Sedarmayanti, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Refika. Aditama Eresco.
- Siagian, Sondang P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta
- Simamora, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi III, STIE. YKPN, Yogyakarta
- Suyadi Prawirosentono. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta:BPFE
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sutrisno, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada. Media Group, Jakarta.
- Suyatna, Uyat, 2009, *Kebijakan Publik*, Bandung : Kencana Utama
- Suyadi Prawirosentono, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Kebijakan Kinerja Karyawan; Kiat Membangun*

*organisasi Kompetitif era Perdagangan
Bebas Dunia*. BPFE; Jogjakarta

Wibowo. 2013. *Perilaku dalam Organisasi*.
Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

_____. 2012. *Manajemen Kinerja*. Jakarta:
PT. Raja Grafindo Persada

Winarno, Budi. 2002. *Teori dan Proses
Kebijakan Publik*, Media Pressindo
Yogyakarta