

**JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI
UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBI UNSRAT)**

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN TAMBAHAN PENGHASILAN PEGAWAI DALAM
MINGKATKAN KINERJA PEGAWAI MELALUI LAPORAN KINERJA PADA BADAN
KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KOTA TOMOHON**

Udiyarti Muslianto, Elfie Mingkid, Grace Jane Waleleng

Universitas Sam Ratulangi

ARTICLE INFO

Keywords:

Implementation, Policy, Additional Employee Income .

Kata Kunci:

Implementasi, Kebijakan, Tambahan Penghasilan

Corresponding author:

Udiyarti Muslianto

udiyarti.muslianto49@gmail.com

Abstract. This study aims to determine and understand the results of the Implementation of Employee Income Supplement Policy in Improving Employee Performance Through Performance Reports at the Tomohon City Human Resources Staffing and Development Agency and to find out the problems and solutions used in overcoming the problems that occur. This type of research is descriptive qualitative research. Data collection methods are carried out by triangulation (combined) and are inductive. The use of qualitative research methods is due to the fact that in analyzing the results of the research is descriptive or describing with interview measurement tools. In general, the results of this research are as follows: 1) The implementation of the Employee Income Supplement policy in improving employee performance through performance reports at BKPSDM Tomohon City has not been effective, this is based on the results of the study it can be seen that of the 5 aspects of employee performance assessment, namely service orientation, integrity, commitment, cooperation, work discipline, only integrity, commitment, and cooperation, which get good ratings, while aspects of service orientation and discipline get sufficient ratings, meaning that employee performance in terms of service orientation and work discipline is still low and needs to be further improved.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan memahami hasil Implementasi Kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai Dalam Mingkatkan Kinerja Pegawai Melalui Laporan Kinerja Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tomohon dan untuk mengetahui permasalahan serta solusi yang digunakan dalam mengatasi masalah yang terjadi. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara triangulasi (gabungan), serta bersifat induktif. Penggunaan metode penelitian kualitatif adalah disebabkan dalam menganalisis hasil penelitian bersifat mendeskripsikan atau menggambarkan dengan alat bantu ukur wawancara. Secara umum hasil peneltian ini ádalah sebagai berikut: 1) Implementasi kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui laporan kinerja pada BKPSDM Kota Tomohon belum berjalan efektif, hal tersebut berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa dari 5 aspek penilaian kinerja pegawai yaitu orientasi pelayanan, integritas, komitmen, kerjasama, disiplin kerja hanya integritas, komitmen, dan kerjasama, yang mendapatkan penilaian baik, sedangkan aspek orientasi pelayanan dan disiplin mendapatkan penilain cukup, artinya kinerja pegawai dari sisi orientasi pelayanan dan disiplin kerja masih rendah perlu lebih ditingkatkan.

PENDAHULUAN

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, pada pasal 10 menyebutkan bahwa fungsi Aparatur Sipil Negara atau biasa disebut ASN sebagai pelaksana kebijakan, pelayanan publik, dan perekat dan pemersatu bangsa. Mengutip pendapat (Purnama 2016:113) pemerintah sebagai pelayan publik dituntut untuk “berkinerja” dengan baik sehingga mampu menghasilkan jasa pelayanan yang prima. Dalam melaksanakan tupoksinya, instansi pemerintah tidak lepas dari peran pegawai, hal tersebut cukup beralasan mengingat pegawai merupakan ujung tombak dalam mencapai tujuan organisasi, artinya bahwa tercapainya tujuan organisasi tidak hanya tergantung pada peralatan modern, tetapi tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut.

Permasalahannya saat ini kinerja dan hasil yang di berikan pemerintah masih mendapatkan citra yang buruk di masyarakat, seperti halnya menurut (Puspawati, 2016:173) jumlah ASN di Indonesia diindikasikan terlalu over, namun output kinerja yang dihasilkan masih mendapat citra yang buruk dari masyarakat. Data yang di peroleh dari Ombudsman RI periode tahun 2021 menyebutkan masih banyak pengaduan publik (masyarakat) mengenai rendahnya kinerja pegawai, khususnya pada instansi pemerintah dimana kepegawaian menempati rangking ke 4(empat) dengan jumlah pelapor sebanyak 11,51%, dari sekian banyak pengaduan laporan masyarakat tersebut secara dominan adalah berkaitan dengan rendahnya “kinerja pegawai” seperti pegawai berdisiplin kerja rendah, terjadi penyalahgunaan anggaran keuangan, pegawai bersikap diskriminatif tidak ramah, pelayanan yang diberikan lamban, lama, tidak tepat waktu, masyarakat selalu dihadapkan pada birokrasi yang cenderung panjang, prosedur yang berbelit-belit. Berbagai strategi yang dilakukan oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai, dan Pemerintah kota Tomohon mengeluarkan kebijakan pemberian “Tambahan Penghasilan Pegawai Berbasis Kinerja”. Salah satu instansi pemerintah daerah yang mendapatkan kebijakan pemberian tambahan penghasilan pegawai berbasis kinerja adalah Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia atau lazimnya di singkat BKPSDM Kota Tomohon. Kebijakan pemberian tambahan penghasilan pegawai tersebut di atur dalam Peraturan Walikota Tomohon Nomor 4 Tahun 2022 Tentang Perubahan Atas Peraturan Walikota Tomohon Nomor 28 Tahun 2021 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Berbasis Kinerja Bagi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kota Tomohon dengan maksud dan tujuan dikeluarkannya kebijakan tersebut adalah dalam rangka memotivasi pegawai, mensejahterakan hidup pegawai, sehingga lebih terfokus dalam melaksanakan pekerjaannya, pada akhirnya diharapkan out put kinerja yang dihasilkan pegawai dapat lebih meningkat baik dari segi kuantitas maupun dari segi kualitas. Segudang harapan yang digantungkan dengan lahirnya Peraturan Walikota Tomohon Nomor 4 Tahun 2022 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Berbasis Kinerja Bagi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kota Tomohon salah satunya adalah diharapkan mampu mendongkrak semangat kerja pegawai sehingga mampu berkinerja lebih baik, hal tersebut sesuai pendapat Hasibuan (2013:200) yang menyatakan bahwa manusia akan dapat bekerja dengan baik jika skala prioritas kebutuhan hidupnya dapat terpenuhi sehingga akan menghasilkan kinerja yang baik pula.

Simamora (2015:87) yang menyatakan bahwa tinggirendahnya kinerja pekerja berkaitan dengan sistem pemberian tunjangan kinerja dan insentif yang diterapkan oleh lembaga/organisasi tempat mereka bekerja. Fenomena yang terjadi dilapangan, adanya kebijakan Peraturan Walikota Tomohon Nomor 4 Tahun 2022 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Berbasis Kinerja Bagi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kota Tomohon di indikasikan belum memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai khususnya di BKPSDM Kota Tomohon.

Berdasarkan observasi pada tanggal 5 Januari 2022 diketahui bahwa kinerja pegawai BKPSDM Kota Tomohon, diindikasikan masih rendah. Indikasi yang menunjukkan rendahnya kinerja

pegawai tersebut adalah tidak tercapainya program kegiatan sesuai dengan target yang ditetapkan. Mengutip pendapat Soejono (2018:99) yang menyatakan tinggi rendahnya kinerja pegawai salah satunya dapat dilihat sejauhmana pegawai tersebut mampu mencapai target kerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, selain itu bertolak belakang juga dengan Peraturan Walikota Tomohon Nomor 4 Tahun 2022 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai, Pasal 9 (7b) menyatakan bahwa setiap pegawai ASN wajib mencapai target aktivitas kinerja bulanan yang dihitung berdasarkan jumlah hari kerja pada bulan berkenaan dikalikan besaran menit aktivitas kinerja per hari kerja. Indikasi lain yang menunjukkan rendahnya kinerja pegawai di BKPSDM Kota Tomohona adalah rendahnya tingkat disiplin pegawai yang dilihat dari tingkat absensi pegawai yang belum mencapai 100%, tingkat absensi pegawai selama tahun 2021 hanya 70% belum mencapai 100%, padahal jika merujuk pada Peraturan Walikota Tomohon Nomor 4 Tahun 2022 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai, Pasal 9 (21) menyatakan bahwa kepatuhan terhadap presensi kehadiran adalah kepatuhan atas kehadiran pada saat hadir dan pulang kerja berdasarkan kehadiran dengan capaian paling tinggi 100% (seratus persen) kehadiran dalam setiap bulan, namun faktanya yang terjadi pegawai BKPSDM Kota Tomohon kurang mentaati jam kerja yang berlaku serta disiplin kerja pegawai dinilai masih rendah, hal tersebut bertolak belakang dengan Peraturan Walikota Tomohon Nomor 4 Tahun 2022 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai berbasis Kinerja yaitu pada Pasal 14 yang menyatakan bahwa (1) Penilaian kinerja dilakukan berdasarkan capaian pelaksanaan tugas sesuai uraian tugas jabatan/kinerja bulanan, dan (2) Pelaksanaan tugas sebagaimana dimaksud meliputi indikator kinerja utama. Timbul pertanyaan besar, dimana tugas dan fungsi BKPSDM Kota Tomohon karena jika merujuk Peraturan Daerah Kota Tomohon Nomor 6 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Tomohon menyatakan bahwa BKPSDM Kota Tomohon mempunyai tugas, menyelenggarakan sebagian kewenangan daerah di bidang manajemen kepegawaian, serta melaksanakan tugas lain sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Walikota berdasarkan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku. Berdasarkan latar belakang di atas menunjukkan indikasi bahwa penerapan atau aplikasi dari kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai di BKPSDM Kota Tomohon melalui laporan kinerja kurang mendukung, meskipun BKPSDM Kota Tomohon telah memiliki prosedur kerja, program kerja yang jelas serta terjadwal namun implikasinya terhadap kinerja pegawai terutama pada aspek disiplin kerja dan orientasi pelayanan terhadap publik masih rendah.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mahendra (2016) dengan jenis penelitian kualitatif yang berjudul "Analisis tambahan penghasilan pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Biro Perlengkapan dan Aset Daerah Provinsi Lampung", bertujuan untuk menganalisis tambahan penghasilan pegawai dalam peningkatan kinerja, dan hasilnya Pemberian tambahan penghasilan pegawai belum berjalan efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Biro Perlengkapan dan Aset Daerah Provinsi Lampung. Hal yang sama dilakukan oleh Akis dkk(2013) dengan jenis penilaian kualitatif yang berjudul "Analisis kebijakan tunjangan kinerja di Badan Kepegawaian Negara", dan hasilnya Adanya Kebijakan Tunjangan Kinerja belum memberikan dampak yang signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai Badan Kepegawaian Negara, hal ini memberikan gambaran bahwa penggunaan Tambahan penghasilan Pegawai belum efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri.

sedangkan pada penelitian Desi Susilawati (2016) yang berjudul "Analisis pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri Regional Yogyakarta", dengan metode penelitian kuantitatif mendapatkan hasil dimana Tunjangan kinerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri Regional Yogyakarta.

Tambahan penghasilan pegawai adalah merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kebijakan reformasi birokrasi. Dilatar belakangi oleh kesadaran sekaligus komitmen pemerintah untuk mewujudkan *clean and good governance*, dalam rangka mewujudkan tata pemerintahan yang

bersih dan berwibawa tersebut tidak mungkin akan dapat dilaksanakan dengan baik (efektif) tanpa kesejahteraan yang layak dari pegawai yang melaksanakannya, hal tersebut salah satu yang melatar belakangi lahirnya Peraturan Walikota Tomohon Nomor 4 Tahun 2022 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Berbasis Kinerja Bagi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kota Tomohon. Mangkunegara (2010:72) menyebutkan bahwa tunjangan termasuk tambahan penghasilan pegawai berbasis kinerja merupakan insentif berupa uang jika pemberiannya dikaitkan dengan tujuan akan sangat mempengaruhi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Artinya Tambahan penghasilan pegawai sangat bermanfaat dalam menggerakkan roda organisasi. Tambahan penghasilan pegawai memegang peranan penting dalam menciptakan kinerja pegawai karena salah satu alasan utama orang bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dan tunjangan kinerja dari instansi merupakan sumber pendapatan untuk pegawai. Mengutip pendapat Simamora (2014:176) mengatakan bahwa tunjangan kinerja dalam bentuk finansial adalah penting bagi pegawai, sebab dengan tunjangan kinerja ini pegawai dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Jika sistem tunjangan kinerja diterapkan secara adil dan kompetitif oleh instansi maka pegawai akan mempertahankan posisinya dalam instansi atau dengan kata lain pegawai ingin tetap bekerja pada instansi tersebut. Konsekuensinya, pegawai akan berlomba-lomba menunjukkan kinerjanya yang terbaik, karena instansi hanya akan mempekerjakan pegawai yang kinerjanya bagus. Pegawai akan termotivasi untuk berprestasi dan meningkatkan kinerjanya.

Charles O. Jones (Siti Erna Latifi Suryana, 2009:28) terdapat tiga pilar aktivitas dalam mengoperasikan program, yakni:

- a. Pengorganisasian: struktur organisasi yang jelas diperlukan dalam mengoperasikan program sehingga tenaga pelaksana dapat terbentuk dari sumberdaya manusia yang kompeten dan berkualitas.
- b. Interpretasi: para pelaksana harus mampu menjalankan program sesuai dengan petunjuk teknis dan pratinjuk pelaksanaan agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Maksudnya disini agar program dapat dilaksanakan sesuai dengan peraturan atau ketentuan yang berlaku, harus dilihat apakah pelaksanaannya telah sesuai dengan petunjuk pelaksana dan petunjuk teknis yang dikeluarkan oleh pejabat yang berwenang, dimana:
 - 1) Sesuai dengan peraturan: sesuai dengan peraturan berarti setiap pelaksanaan kebijaksanaan harus sesuai dengan peraturan yang berlaku baik Peraturan Tingkat Pusat, Propinsi, Kabupaten.
 - 2) Sesuai dengan petunjuk pelaksana: sesuai dengan petunjuk pelaksana berarti pelaksanaan kebijaksanaan dari peraturan sudah dijabarkan cara pelaksanaannya pada kebijaksanaan yang bersifat administratif, sehingga memudahkan pelaksana dalam melakukan aktifitas pelaksanaan program.
 - 3) Sesuai petunjuk teknis: sesuai dengan petunjuk teknis berarti kebijaksanaan yang sudah dirumuskan dalam bentuk petunjuk pelaksana dirancang lagi secara teknis agar memudahkan dalam operasionalisasi program. Petunjuk teknis ini bersifat strategis lapangan agar dapat berjalan efisien dan efektif, rasional dan realistik.
- c. Penerapan atau Aplikasi: perlu adanya pembuatan prosedur kerja yang jelas agar program kerja dapat berjalan sesuai dengan jadwal kegiatan sehingga tidak berbenturan dengan program lainnya. Maksudnya disini peraturan/kebijakan berupa petunjuk pelaksana dan teknis telah berjalan sesuai dengan ketentuan, untuk dapat melihat ini harus dilengkapi dengan adanya prosedur kerja yang jelas, program kerja serta jadwal kegiatan yang disiplin.
- 1) Prosedur kerja yang jelas: prosedur kerja yang sudah ada harus memiliki prosedur kerja agar dalam pelaksanaannya tidak terjadi tumpang tindih, sehingga tidak bertentangan antara unit kegiatan yang terdapat di dalamnya.

2) Program kerja: program kerja harus sudah terprogram dan terencana dengan baik, sehingga tujuan program dapat irealisasikan dengan efektif.

3) Jadwal kegiatan: program yang sudah ada harus dijadwalkan kapan dimulai dan diakhiri suatu program agar mudah dalam mengadakan evaluasi. Dalam hal ini yang diperlukan adanya tanggal pelaksanaan dan rampungnya sebuah program sudah ditentukan sebelumnya

peneliti melakukan penelitian di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tomohon karena masih menunjukkan indikasi bahwa penerapan dari kebijakan tambahan penghasilan pegawai melalui aplikasi laporan kinerja kurang mendukung, meskipun Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tomohon telah memiliki prosedur kerja, program kerja yang jelas serta terjadwal namun implikasinya terhadap kinerja pegawai terutama pada aspek disiplin kerja dan orientasi pelayanan terhadap publik masih rendah. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis implementasi kebijakan tambahan penghasilan pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui laporan kinerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tomohon.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif, yaitu penelitian yang dipergunakan untuk melihat keadaan, situasi, objek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci. Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara triangulasi (gabungan), serta bersifat induktif, dimana penelitian lebih menekankan makna pada generalisasi secara umum kemudian diatribut secara khusus (Sugiyono, 2013:12). Penggunaan metode penelitian kualitatif adalah disebabkan dalam menganalisis hasil penelitian bersifat mendeskripsikan atau menggambarkan dengan alat bantu ukur wawancara. Artinya dalam penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan implementasi kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui laporan kinerja pada BKPSDM Kota Tomohon. Secara ringkas, karena peneliti ingin melihat dan menjelaskan suatu proses dengan menggunakan indikator bukan untuk menilai pengaruh atau hubungan antar indikator/variabel, maka penelitian ini bersifat kualitatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi program atau kebijakan merupakan salah satu tahap yang penting dalam proses kebijakan publik. Suatu program kebijakan harus diimplementasikan agar mempunyai dampak dan tujuan yang diinginkan. Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa implementasi kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui laporan kinerja pada BKPSDM Kota Tomohon. Mengimplementasikan kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui laporan kinerja pada BKPSDM Kota Tomohon peneliti mengutip pendapat Charles O. Jones dalam (Siti Erna Latifi Suryana, 2009:101-102) terdapat tiga pilar aktivitas dalam mengoperasikan perogram, yakni: 1). Pengorganisasi, 2). Interpretasi dan 3). Aplikasi. Adapun penjelasan ke 3 (tiga) aspek implementasi kebijakan tersebut berdasarkan hasil penelitian dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Hasil Penelitian Aspek Pengorganisasi:

Berdasarkan hasil wawancara dari beberapa informan dapat di temukan bahwa indikator pengorganisasi telah mendukung dalam mengimplementasikan kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui laporan kinerja pada BKPSDM Kota Tomohon. Hal tersebut terlihat berdasarkan data yang Peneliti peroleh BKPSDM Kota Tomohon telah memiliki struktur organisasi dalam menentukan penilaian kinerja masing-masing personil untuk menentukan besaran Tambahan Penghasilan Pegawai yang diterima pegawai setiap

bulannya. Merujuk Peraturan Walikota Tomohon Nomor 4 Tahun 2022 Tentang Perubahan Atas Peraturan Walikota Tomohon Nomor 28 Tahun 2021 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Berbasis Kinerja Bagi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kota Tomohon, dimana Pasal 9 (11) menyebutkan Pola penilaian terhadap produktivitas kerja ASN sebagaimana dimaksud pada ayat (4) dilaksanakan secara berjenjang oleh: a). Atasan langsung dari pegawai ASN yang bersangkutan, b). Pejabat yang lebih tinggi dari atasan langsung dari pegawai ASN yang bersangkutan, dalam hal atasan langsungnya berhalangan sementara/tetap.

Hasil penelitian diketahui bahwa a) Kepala Badan menilai kinerja Sekretaris dan Kabid, sedangkan kinerja Kepala BKPSDM kinerjanya dinilai oleh Asisten I bidang Pemerintahan, b) Sekretaris menilai kinerja Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, dan Kepala Sub Bagian Keuangan dan Perlengkapan, c) Kepala Bidang Mutasi dan Pengadaan, menilai kinerja Kepala Sub Bidang Mutasi dan Kepangkatan, Kepala Sub Bidang Pengadaan dan Pemberhentian dan Kepala Sub Bidang Mutasi Jabatan dan Promosi), d) Kepala Bidang Pengembangan, Kompetensi, dan Penilaian Kinerja Aparatur, menilai kinerja Kepala Sub Bidang Fasilitasi Pengembangan Kepegawaian, Kepala Sub Bidang, Penilaian Kinerja dan Aparatur serta Kepala Sub Bidang Disiplin dan Penghargaan, e) Kepala Bidang Data dan Informasi Kepegawaian, menilai kinerja Kepala Sub Bidang, Pemutakhiran Data Kepegawaian, Kepala Sub Bidang Pengelolaan Sistem Informasi Kepegawaian dan Kepala Sub Bidang Pengelolaan Arsip Tata Naskah Kepegawaian, dan f) Pegawai yang tidak memiliki jabatan apa-apa maka kinerjanya akan dinilai oleh masing-masing Kasubag dan Kasubid.

2. Hasil Penelitian Aspek Interpretasi

Aspek interpretasi untuk melihat sejauhmana BKPSDM Kota Tomohon telah menjalankan program kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai sesuai dengan peraturan, petunjuk teknis dan petunjuk pelaksanaan sesuai dengan yang diatur dalam Peraturan Walikota Tomohon Nomor 4 Tahun 2022 Tentang Perubahan Atas Peraturan Walikota Tomohon Nomor 28 Tahun 2021 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Berbasis Kinerja Bagi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kota Tomohon.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan, dalam rangka mengimplementasikan kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai Berbasis Kinerja melalui Laporan Kinerja (LKIN), sebagai upaya dalam peningkatan kinerja pegawai pada BKPSDM Kota Tomohon, maka secara tidak langsung pemerintah Kota Tomohon telah memiliki SOP sebagaimana yang tertuang dalam Peraturan Walikota Tomohon Nomor 4 Tahun 2022 Tentang Perubahan Atas Peraturan Walikota Tomohon Nomor 28 Tahun 2021 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Berbasis Kinerja Bagi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kota Tomohon, dimana dalam peraturan ini memuat tim pengelola tunjangan kinerja pegawai, tata cara pemberian tunjangan kinerja, penilaian kinerja (penilaian produktivitas kerja, penilaian disiplin kerja, pelaporan penilaian kinerja), pengurangan tunjangan kinerja, keberatan dan banding, monitoring dan evaluasi dan pembinaan. Menurut penilaian kami, dalam pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai sebagaimana yang telah disebutkan di atas telah terimplementasi dan telah berjalan sesuai dengan peraturan, petunjuk teknis dan petunjuk pelaksanaan sesuai dengan yang diatur dalam Peraturan Walikota Tomohon Nomor 4 Tahun 2022 Tentang Perubahan Atas Peraturan Walikota Tomohon Nomor 28 Tahun 2021 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Berbasis Kinerja Bagi Aparatur Sipil Negara Di Lingkungan Pemerintah Kota Tomohon, peraturan ini merupakan Standard Operating Procedure (SOP) sekaligus sebagai landasan payung hukum dalam memberikan Tambahan Penghasilan Pegawai. pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Berbasis Kinerja Bagi Aparatur Sipil Negara di BKPSDM Kota Tomohon telah berjalan sesuai dengan yang diamanatkan oleh Peraturan Walikota Tomohon Nomor 4 Tahun 2022 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Berbasis Kinerja Bagi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kota Tomohon, baik dalam pembentukan tim pengelola tunjangan kinerja pegawai, tata cara pemberian tunjangan kinerja,

penilaian kinerja (penilaian produktivitas kerja, penilaian disiplin kerja, pelaporan penilaian kinerja), pengurangan tunjangan kinerja, keberatan dan banding, monitoring dan evaluasi dan pembinaan, kami rasa semua sudah terlaksana sesuai dengan petunjuk yang terdapat dalam perwali tersebut. dengan demikian indikator interpretasi telah mendukung dalam mengimplementasikan kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai Berbasis Kinerja Bagi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kota Tomohon melalui Laporan Kinerja (LKIN) termasuk di BKPSDM Kota Tomohon. Hal tersebut terlihat dalam mengimplementasikan program kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai Berbasis Kinerja di BKPSDM Kota Tomohon telah sesuai dengan yang tertuang dalam Peraturan Walikota Tomohon Nomor 4 Tahun 2022 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Berbasis Kinerja Bagi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kota Tomohon, dimana dalam peraturan ini memuat tim pengelola, tata cara pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Berbasis Kinerja, penilaian kinerja (penilaian produktivitas kerja, penilaian disiplin kerja, pelaporan penilaian kinerja), pengurangan tunjangan kinerja, keberatan dan banding, monitoring dan evaluasi dan pembinaan.

3. Hasil Penelitian Aspek Aplikasi

aspek aplikasi di analisis guna melihat sejauhmana

BKPSDM Kota Tomohon dalam mengimplementasikan kebijakan Tambahan

Penghasilan Pegawai telah memiliki prosedur kerja, program kerja yang jelas serta terjadwal agar program kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai dapat berjalan tidak berbenturan dengan program lainnya.

dalam mengimplementasikan kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai, maka BKPSDM Kota Tomohon telah membuat prosedur kerja, program kerja yang jelas serta jadwal kegiatan sesuai dengan yang tercantum dalam Peraturan Walikota Tomohon Nomor 4 Tahun 2022 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Berbasis Kinerja Bagi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kota Tomohon. Misalnya 1) TPP diberikan kepada ASN selama 12 (dua belas) bulan, kecuali ditentukan lain oleh Walikota sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, 2) TPP dibayarkan setiap bulan dinilai berdasarkan produktivitas kerja (kinerja) dan disiplin kerja, 3) Pembayaran TPP dibayarkan berdasarkan pada penilaian produktivitas kerja (kinerja) sebesar 60% dari besaran TPP dan penilaian disiplin kerja sebesar 40% dari besaran TPP, 4) Pembayaran TPP wajib dilengkapi dengan dokumen rekapitulasi skor kehadiran dan daftar rekapitulasi kinerja sebagaimana yang tercantum dalam Perwali Nomor 4 Tahun 2022 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Berbasis Kinerja Bagi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kota Tomohon Pasal 9 (1,2,3 dan 17). Seiring dengan tuntutan perubahan yang cepat, fundamental dan tidak linier pemerintah terus berusaha meningkatkan kesejahteraan para Aparatur Sipil Negara. Peningkatan kesejahteraan ini bertujuan agar Aparatur Sipil Negara dapat memenuhi kebutuhan pokok (pangan, papan, sandang, pendidikan dan kesehatan), sehingga dapat hidup tenang, nyaman dan memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Salah satu program untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai ini diantaranya adalah, peningkatan penghasilan dengan pemberian tambahan penghasilan diluar gaji pokok yaitu Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP). Adanya TPP ini diharapkan pegawai dapat lebih fokus bekerja, mengutamakan memberikan pelayanan terhadap publik, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai semaksimal mungkin, hal tersebut yang mendasari adanya pengaturan pemberian TPP berdasarkan disiplin kerja pegawai. Permasalahannya sekarang adalah, tingginya kebutuhan ekonomi pegawai, dalam memenuhi kebutuhan hidup yang tidak diimbangi dengan besarnya nominal tambahan penghasilan berbasis kinerja berdampak pada pemberian tambahan penghasilan ini dirasa kurang mampu mensejahterakan pegawai, apa lagi sebagaimana kita ketahui bahwa beban dan biaya hidup untuk tinggal di Kota Tomohon tidak sedikit.

Implikasi dari aspek aplikasi (lingkungan ekonomi dan sosial) berdampak pada kinerja pegawai terutama dari segi orientasi pelayanan dan disiplin kerja pegawai. Secara keseluruhan pegawai di BKPSDM Kota Tomohon untuk indikator komitmen, kerjasama dan intergritas hasil penilaian

Laporan Kinerja Pegawai masuk dalam kategori Baik, akan tetapi untuk aspek orientasi pelayanan mendapatkan penilaian dalam kategori cukup, artinya berdasarkan persepsi penilaian atas masing-masing pegawai pada masing-masing bidang belum mampu memberikan pelayanan yang maksimal dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Lebih lanjut disiplin kerja pegawai BKPSDM Kota Tomohon dapat dikatakan masih rendah, masih banyak pegawai yang datang dan pulang tidak sesuai dengan jam kantor, artinya pegawai kurang mentaati jam kantor yang berlaku karena sebagian pegawai sibuk mencari tambahan penghasilan di luar kantor untuk mencukupi kebutuhan. Hal inilah yang mendasari bahwa pemberian TPP belum mampu meningkatkan disiplin kerja dan meningkatkan orientasi pelayanan yang diberikan oleh pegawai BKPSDM.

Namun yang menjadi persoalannya sekarang adalah hasil penilaian Laporan Kinerja Pegawai secara keseluruhan berdasarkan aspek integritas, komitmen dan kerjasama dapat dikatakan sudah baik. Jika dilihat dari aspek disiplin kerja dan orientasi pelayanan justru memprihatinkan dan masuk kategori cukup, artinya implikasi dari aspek aplikasi (lingkungan ekonomi dan sosial) berdampak pada kinerja pegawai terutama pada aspek disiplin kerja dan orientasi pelayanan. Paradigma yang berkembang di masyarakat adalah pelayanan yang diberikan oleh pegawai instansi pemerintah mendapatkan citra yang buruk, mulai dari fasilitas pelayanan yang dinilai kurang nyaman dan memenuhi standar, pegawai bersikap diskriminatif dan tidak ramah, pelayanan yang diberikan lamban, lama, tidak tepat waktu, pegawai kurang tanggap dan responsif, lebih dari itu masyarakat selalu dihadapkan pada birokrasi yang cenderung panjang, prosedur yang berbelit-belit. Pun demikian halnya dengan disiplin kerja kenyataan yang terjadi dilapangan masih terdapat pegawai yang datang dan pulang diluar ketentuan jam kantor yang berlaku, tidak masuk kerja tanpa keterangan yang sah, hal ini memberikan gambaran bahwa tingkat kedisiplinan pegawai diindikasikan masih rendah dan perlu lebih ditingkatkan, artinya secara tidak langsung memberikan gambaran bahwa adanya TPP ini belum mampu mendongkrak kinerja pegawai terutama dari aspek disiplin dan pelayanan yang diberikan oleh pegawai.

Hasil penelitian berkaitan dengan implementasi kebijakan tunjangan kinerja pegawai dalam peningkatan kinerja pegawai pada BKPSDM Kota Tomohon dapat di buat ke dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1 Rekapitulasi Implementasi Kebijakan

Aspek Penilaian	Penilaian Implementasi	
	Mendukung	Kurang Mendukung
Pengorganisasi	√	
Interpretasi	√	
Aplikasi		√

Sumber: Hasil Wawancara dan Penelitian, 2022

Mengutip pendapat Ndraha (2017:115) berkaitan dengan pemerintah menyatakan bahwa esensi pemerintah adalah untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, karena pada hakekatnya pemerintah adalah “public service”, fungsi pemerintah yang utama adalah menyelenggarakan pemerintah yang baik (good governance) sebagai tugas pemerintahan untuk memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat, maka orientasi pegawai harus berfokus pada pelanggan. Maka konteks seharusnya adalah bahwa arah pelaksanaan tugas pegawai adalah memberikan pelayanan pada pelanggan yang berkualitas, baik internal maupun external. Pelayanan pada dasarnya dapat didefinisikan sebagai aktivitas seseorang, sekelompok atau organisasi baik langsung maupun tidak langsung untuk memenuhi

kebutuhan. Pelayanan berarti melayani suatu jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat dalam segala bidang. Kegiatan pelayanan kepada masyarakat merupakan salah satu tugas dan fungsi pemerintah. Istilah pelayanan berasal dari kata “layan” yang artinya menolong menyediakan segala apa yang diperlukan oleh orang lain untuk perbuatan melayani, karena pada dasarnya setiap manusia membutuhkan pelayanan, bahkan secara ekstrim dapat dikatakan bahwa pelayanan tidak dapat dipisahkan dengan kehidupan manusia (Sinambela, 2010:3).

Faktor kunci keberhasilan organisasi adalah adanya jaminan bahwa pelanggan merasa memperoleh pelayanan prima, yaitu pelayanan yang memenuhi standar mutu atau bahkan lebih dari yang pada awalnya diharapkan. Selama ini persepsi masyarakat terhadap pelayanan publik belum bersifat positif. Hal tersebut disebabkan karena para abdi masyarakat belum benar-benar berorientasi pada tugas pelayanan mereka. Mengutip pendapat Lukman, (2012:192) yang menyatakan bahwa aparatur pemerintah yang mendapat kepercayaan untuk melayani masyarakat perlu menyadari diri bahwa pada dirinya dituntut untuk menjadi sosok birokrat/aparat pelayan yang dapat memberikan pelayanan prima dengan kriteria sebagai berikut :

- a. Sensitif dan responsif terhadap peluang dan tantangan yang dihadapi.
- b. Dapat mengembangkan fungsi instrumental dengan melakukan terobosan melalui pemikiran yang inovatif dan kreatif.
- c. Berwawasan futuris dan sistematis sehingga resiko yang bakal timbul akan diminimalisir.
- d. Berkemampuan dalam mengoptimalkan sumber daya yang potensial

Peran strategis aparatur pemerintah dalam mewujudkan good governance adalah memberikan pelayanan prima kepada publik, karena pemerintah pada hakekatnya adalah pelayan. Pendapat beberapa pakar di atas dapat ditarik pengertian bahwa orientasi pelayanan adalah sikap pegawai dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain, baik dalam bentuk barang publik maupun jasa public, yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab pegawai instansi pemerintah di pusat, daerah, dan lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah, dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, mental model aparatur pemerintah selama ini yang cenderung dilayani harus diubah ke mental model aparatur pemerintah sebagai pelayan masyarakat.

Hasil penelitian diatas juga diketahui bahwa aplikasi dari pemberian TPP belum mampu meningkatkan disiplin kerja pegawai, hasil Laporan Kinerja Pegawai secara keseluruhan disiplin kerja pegawai dalam kategori ”Cukup”. Ini berarti bahwa pegawai memiliki tingkat disiplin yang kurang baik dalam menjalankan tugas, dengan kata lain belum menghargai dan kurang patuh terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Terbukti dengan hasil penelitian ini, para pegawai masih kurang menghargai waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga terkadang pegawai terlambat menyelesaikan pekerjaan, pegawai juga datang dan pulang kurang sesuai dengan aturan jam kantor yang berlaku serta tidak masuk kerja tanpa alasan yang dibenarkan. Hal ini sangat penting untuk dibenahi, budaya bersantai-santai, menunda-nunda pekerjaan dan tidak taat jam kerja harus diganti dengan budaya tepat waktu dan bekerja keras, hal tersebut cukup beralasan mengingat kedisiplinan akan menghasilkan etos kerja yang baik sehingga tentunya akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah “disiplin kerja”. Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang dalam mentaati semua peraturan organisasi dan norma sosial yang berlaku. (Hasibuan, 2013:193). Faktor kedisiplinan memegang peranan yang amat penting dalam pelaksanaan tugas sehari-hari para pegawai. Seorang pegawai yang mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh atasan. Seorang pegawai yang disiplin tidak akan mencuri waktu kerja untuk melakukan hal-hal lain yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan, demikian juga pegawai yang mempunyai kedisiplinan akan

mentaati peraturan yang ada dalam disiplin kerja dengan kesadaran yang tinggi tanpa ada rasa paksaan.

Agar pegawai lebih menghargai waktu, pembinaan pegawai harus dilakukan secara keseluruhan, sistematis dan berkesinambungan, yang berarti bahwa pembinaan Aparatur Sipil Negera tidak bisa dilakukan secara terpisah, tapi perlu dilakukan secara terarah, komprehensif dan terintegrasi dengan menggunakan konsep yang jelas selain itu hendaknya atasan lebih meningkatkan frekuensi pengawasan, memberikan sanksi yang tegas dan proporsional bagi pegawai yang melanggar ketentuan waktu kantor yang berlaku, dengan demikian diharapkan disiplin kerja pegawai dapat lebih meningkat. Hasil penelitian Rasidi (2015) menunjukkan hasil bahwa diplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tulang Bawang Barat, artinya dengan meningkatnya disiplin kerja aparatur maka akan meningkatkan kinerja pegawai BKPSDM Kota Tomohon sehingga program kegiatan yang ada pada BKPSDM Kota Tomohon dapat dijalankan secara optimal.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis data dan temuan-temuan dilapangan, maka dapat dibuat kesimpulan bahwa implementasi kebijakan tambahan penghasilan pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui laporan kinerja pada BKPSDM Kota Tomohon belum berjalan efektif hal tersebut terlihat: Pengorganisasi: hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator pengorganisasi telah mendukung dalam mengimplementasikan kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui laporan kinerja pada BKPSDM Kota Tomohon. Data yang penulis peroleh BKPSDM Kota Tomohon telah memiliki struktur organisasi dalam menentukan penilaian kinerja masing-masing personil untuk menentukan besaran Tambahan Penghasilan Pegawai yang diterima pegawai setiap bulannya, yaitu: a) Kepala Badan menilai kinerja Sekretaris dan Kbid, sedangkan kinerja Kepala BKPSDM kinerja nya dinilai oleh Asisten I bidang Pemerintahan, b) Sekretaris menilai kinerja Kepala Sub Bagian c) Kepala Bidang menilai kinerja Kepala Sub Bidang dan f) Pegawai yang tidak memiliki jabatan apaapa maka kinerjanya akan dinilai oleh masing-masing Kasubag dan Kasubid.

Interpretasi: indikator interpretasi telah mendukung dalam mengimplementasikan kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai Berbasis Kinerja Bagi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kota Tomohon melalui Laporan Kinerja (LKIN) termasuk di BKPSDM Kota Tomohon. Hal tersebut terlihat dalam mengimplementasikan program kebijakan telah sesuai dengan yang tertuang dalam Peraturan Walikota Tomohon Nomor 4 Tahun 2022 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Berbasis Kinerja Bagi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kota Tomohon, dimana dalam peraturan ini memuat tim pengelola, tata cara pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Berbasis Kinerja, penilaian kinerja (penilaian produktivitas kerja, penilaian disiplin kerja, pelaporan penilaian kinerja), pengurangan tunjangan kinerja, keberatan dan banding, monitoring dan evaluasi dan pembinaan.

DAFTAR PUSTAKA

Abdulsyani, 2011, *Sosiologi Skematika, Teori, dan Terapan*, Jakarta: Bumi Aksara.

Agustino, Leo. 2018. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik Edisi Revisi*. Jakarta:Pustaka Setia.

Akis dkk, 2013, *Dampak Kebijakan Tunjangan Kinerja Di Badan Kepegawaian Negara*, Jurnal FISIPOL Universitas Negeri Jakarta Volume 1-10, di akses 5 Januari 2022, pukul 22.00 WIT.

- Awaluddin, L., Adam. L. O. B., dan Maharni, S. W. 2016. *The Effect of Job Satisfaction, Integrity and Motivation on Performance*, The International Journal of Engineering and Science, 5, 47-52, diakses 20 Juni 2022, pukul 22.00 WIT.
- AlFatih, Andy. 2010. *Implementasi Kebijakan dan Pemberdayaan Masyarakat*. Bandung: UNPAD Press.
- Anggara, Sahya. 2012. *Ilmu Administrasi Negara*. Bandung: CV Pustaka.
- Arif, Rohman. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Atosokhi, A. 2014. *Integritas Personal dan Kepemimpinan Etis*, Jakarta: Grasindo.
- Bastian, Indra. 2016. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Baisary, R. P. 2013. *Pengaruh Integritas, Objektivitas, Kerahasiaan, Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Auditor pada Kantor Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Sulawesi Tengah*, e-Journal Katalogis, 1(1), 123-134, diakses 20 Juni 2022, pukul 22:00 WIT.
- Danang, Sunyoto, 20013, *Sumber Daya Manusia Cetakan-1*, Yogyakarta: CAPS.
- Desi, Susilawati, 2016. *Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri Regional Yogyakarta*, Jurnal FISIPOL Universitas Gajah Mada Volume 1-9, di akses 5 Januari 2022, pukul 22.00 WIT.
- Fahmi, Ihsan., 2016. *Keunggulan Integritas (The Integrity Advantage)*. Alihbahasa:). Jakarta: PT Bhuan Ilmu
- Hamdi, Muchlis. 2014. *Kebijakan Publik Proses, Analisis dan Partisipasi*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Handoko, 2012, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar Kunci Keberhasilan*, Jakarta: CV Haji Mas.
- Hasibuan, Malayu, 2014. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah Edisi Revisi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Hayat, 2017, *Analisis Kebijakan Publik dalam Proses Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Amelia.
- Indah, Puji. 2014. *Buku Praktis Mengembangkan SDM*. Jogjakarta: Laksana.
- Karapinar, O. 2015. Integrity as it relates to job performance, organizational citizenship behavior and withdrawal behavior: moderating effect of organizational justice, *Psychology Thesis: Middle East Technology University*. 113-114
- Karniawati, 2011, *Analisis, Pemodelan, dan Kebijakan*, Jakarta: Intimedia.
- Kasali, 2010, *Communication and Human Behavior*. Semarang: Balai Bahasa
- Khairuddin. 2012. *Perencanaan Kota Indonesia, Konsep Partisipasi Masyarakat*. Jakarta: Gramedia.
- Kurniawan, M, 2013, *Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi Publik*, Jurnal Akuntansi, 1(3), 25-45, diakses 20 Juni 2022, Pukul 22:00 WIT.

- Lotunani, A., Idrus, E., Afnan., dan Setiawan, M. 2014. *The Effect Of Competence On Commitment, Performance And Satisfaction With Reward As A Moderating Variable (A Study On Designing Work Plans In Kendari City Government, Southeast Sulawesi)*, International Journal of Business and Management Invention, 3(2), 18-25.
- Laksmi, Fuad, 2018. *Manajemen Perkantoran Modern*. Jakarta: PenerbitPernaka.
- Lukman, 2012, *Kualitas Pelayanan Edisi Revisi*. Jakarta: STIA LAN Press. Luwihono,
- Mahmudi, 2015. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogjakarta: UPPAMPYKPN.
- Mazmanian dan Sabatier, Paul. 2013. *Implementation and Publik PolicyAlih Bahasa*. Jakarta: Fokus Media.
- Mahendra, 2016. *Efektivitas Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Biro Perlengkapan dan Aset Daerah Provinsi Lampung*, Jurnal FISIPOL Universitas Lampung, Volume 1-13, 5 Januari 2022, pukul 22.00 WIT.
- Mojambo, G. A., Tulung, J. E., & Saerang, R. T. (2020). The Influence of Top Management Team (TMT) Characteristics Toward Indonesian Banks Financial Performance During the Digital Era (2014-2018). *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 7(1).
- Murale, V.; Preetha; and J.S. Arora, 2015, Employee *Commitment dan Patient Satisfaction : An Initial Reflection From India Helathcare Sector*, Advance in Environmental Science and Energy Planning (proceeding), pp 215-226. diakses 20 Juni 2022, pukul 22:00 WIT
- Mulyadi, 2017, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen (Sistem Pelipat Ganda Kerja Perusahaan)*, Jakarta: Salemba Empat.
- Pasolong. 2011. *Implementasi Kebijakan Suatu Alat Analisis*. Bandung:Rosma Persada.
- Payaman, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1* . Bandung, PTIndeks.
- Purnama, Nursya'bani. 2016. *Manajemen Kualitas: Perspektif Global*. Yogyakarta: Ekonisia.
- Rivai, Basri, 2014, *Penilaian Prestasi Kerja Teori dan Praktek*. Jakarta: PT. Ganudra Pustaka Utama.
- Rupidara, Neil. S. 2016. *Modal Intelektual dan Strategi Pengembangan Organisasi dan Sumber Daya Manusia*. Salatiga: Universitas.Kristen Satya Wacana.
- Sadili, Samsudin, 2016.*Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung:Pustaka Setia.
- Saefullah, K, & Tisnawati, E. 2012. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Siagian, P Sondang, 2014, *Pengembangan Organisasi dan Staf*, Yogyakarta: Balai Pustaka.
- Simamora, Hendri, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sinambela, Lijan Poltak, dkk. 2011. *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta: Bumi Aksara
- Soejono, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PTPrenhalindo.

- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif R dan D.* Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: KencanaPrenada Media Group.
- Rasidi, 2015, *Pengaruh Diplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tulang Bawang Barat*, Jurnal Ilmu Pemerintah, Universitas Saburai, pp 1- 22, diakses 20 Juni 2022, pukul 22:00 WIT.
- Safrizal, Musnadi, S., dan Chan, S. 2014. *Pengaruh Budya Kerja, Kemampuan dan Komitmen Pegawai terhadap Kinerja Pegawai serta Dampaknya pada Kinerja Dinas Pertambangan dan Energi Aceh*, Jurnal Manajemen, Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, 44- 53, diakses 20 Juni 2022, pukul 22:00 WIT.
- Safira Kirana, 2013, *Pengaruh Kerjasama (Cohesiveness) terhadap Kinerja Pegawai pada Inspektorat Kota Bandar Lampung*, Jurnal Manajemen Publik, Pascasarjana Universitas Lampung, pp 1-11, diakses 20 Juni 2022, pukul 22:00 WIT.
- Sumarlijati, T., Suprihanta, C. P., & Setiawan, I. T. (2021). Factors In Purchase Intention Of Foreign Soccer Club Jersey. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*., 8(3). <https://doi.org/10.35794/jmbi.v8i3.35661>
- Tahir, Arifin, 2014, *Kebijakan Publik dan Transparansi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah*. Bandung: Alvabeta.
- Thoha, Miftah. 2012. *Kebijakan Publik: Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*. Jakarta: Grasindo.
- Tika, Pabundu, 2016. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Organisasi*. Jakarta: PT. Bhumi Aksara.
- Wahab, Solihin Abdul. 2014, *Analisis Kebijaksaan Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijaksanaan Negara Cetakan Ke-Dua*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Winarno, Budi. 2012, *Kebijakan Publik*. Jakarta: Elek Media Komputindo