

## ARTIKEL

# ANALISIS STRATEGI IMPLEMENTASI TUNJANGAN KINERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI BALAI TEKNIK PERKERETAAPIAN JAWA BARAT

---

ENTIN SUTINAH  
208020104



PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS PASCASARJANA  
UNIVERSITAS PASUNDAN  
BANDUNG  
2022

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis strategi implementasi tunjangan kinerja dalam meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil di Balai Teknik Perkeretaapian Jawa Barat. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif. Pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dengan menggunakan wawancara disertai dengan teknik observasi dan kepustakaan. Teknik analisis data menggunakan analisis model interaktif terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian dapat diketahui bahwa implementasi tunjangan kinerja pegawai di Balai Teknik Perkeretaapian Jawa Barat sudah berdasarkan Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor PM 114 Tahun 2018. Namun demikian penerapan tunjangan kinerja dalam upaya peningkatan kinerja pegawai masih ditemukan ketidakadilan terhadap penilaian prestasi kerja pegawai. Hal ini menyebabkan tidak tepat sasaran penerapan kebijakan pemberian tunjangan kinerja dan tidak dapat terwujudnya *good governance* yang menitikberatkan pada kinerja aparatur pemerintahan yang professional, berkontribusi, dan memiliki kinerja tinggi bagi organisasi.

Kata Kunci : Tunjangan Kinerja, Kinerja Pegawai, Analisis SWOT

### **ABSTRACT**

*This study aims to determine and analyze the strategy of implementing performance allowances in improving the performance of civil servants at the West Java Railway Engineering Center. The research method used is descriptive qualitative analysis. The data collection used is interviews using interviews accompanied by observation techniques and literature. The data analysis technique uses interactive model analysis consisting of data collection, data reduction, data presentation and conclusion drawing. The results of the study can be seen that the implementation of employee performance allowances at the West Java Railway Engineering Center is based on the Regulation of the Minister of Transportation of the Republic of Indonesia Number PM 114 of 2018. However, Thus the application of performance allowances in an effort to improve employee performance is still found to be unfair to employee performance appraisals. This causes the implementation of the policy of providing performance allowances to be not on target and the realization of good governance that focuses on the performance of government officials who are professional, contribute, and have high performance for the organization.*

*Keywords: Performance Allowance, Employee Performance, SWOT Analysis*

## I. PENDAHULUAN

Keberadaan pemerintah sangat penting bagi proses kehidupan masyarakat dalam rangka mensejahterakan masyarakat sesuai dengan tujuan dan cita-cita yang telah ditetapkan yaitu masyarakat adil, makmur dan sejahtera. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut maka sangat diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas, karena keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan ditentukan oleh kualitas manusia (SDM) yang dimiliki. Sumber daya manusia yang berkualitas sangat berperan penting dalam meningkatkan produktivitas kerja organisasi pemerintah maupun swasta. Produktivitas kerja adalah kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugas pekerjaan dengan menggunakan sarana dan prasarana serta potensi yang ada pada dirinya sehingga dapat memberikan hasil yang maksimal. Produktivitas kerja pegawai merupakan hal yang sangat penting dan membutuhkan perhatian khusus dari pimpinan organisasi karena berkaitan erat dengan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Pentingnya kualitas sumber daya manusia karena peranannya sebagai motor penggerak dari organisasi itu sendiri yang dapat mempengaruhi keberhasilan dari pencapaian tujuan organisasi. Pengembangan sumber daya manusia adalah sesuatu yang harus terus dilakukan, karena secanggih apapun sarana dan prasarana yang dimiliki organisasi, tanpa ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas, organisasi tersebut tidak dapat maju dan berkembang.

Mengkaji aspek kualitas aparatur pemerintah dalam perannya sebagai pelayan masyarakat dalam menjalankan fungsinya didapati berbagai masalah yang mengakibatkan tidak efektif dan efesienya pelayanan. Hal ini ditandai seperti tidak disiplin, acuh tak acuh, menunda-nunda pekerjaan, dan tidak tepat waktu serta penyalahgunaan kekuasaan bahkan kurang adanya kepedulian terhadap berbagai kebutuhan masyarakat atau lingkungan. Didalam tata kelola pemerintahan terdapat sumber daya manusia yang disebut Aparatur Sipil Negara (ASN) yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintahan Perjanjian Kontrak (PPPK). Pegawai Negeri Sipil merupakan unsur utama sumber daya manusia aparatur negara yang mempunyai peranan dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan. Setelah disahkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang ASN (selanjutnya disebut Undang-Undang ASN), PNS memiliki kekuatan dan kemampuan profesional, berintegritas tinggi dalam melaksanakan tugas, berbudaya kerja serta dipercaya publik dengan dukungan Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal.

Namun *image* dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik yang terjadi hari ini semakin buruk akibat dari penanganan yang terkesan lamban sehingga masyarakat semakin ragu dan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pemerintahan semakin menurun. Kinerja PNS dinilai rendah, dikarenakan dalam memberikan pelayanan kepada publik dianggap bertele-tele, cenderung birokratis, biaya tinggi, seringkali masyarakat diminta pungutan tambahan. Perilaku pegawai terkadang bersikap sebagai pejabat (seharusnya menjadi pelayan masyarakat), pelayanan diskriminatif, malas dalam mengambil inisiatif, kecenderungan menunggu petunjuk atasan, sikap acuh terhadap keluhan masyarakat, kurangnya transparansi terhadap informasi dan akuntabilitas aparatur.

Dalam rangka upaya peningkatan mutu prestasi kerja dan kinerja PNS tersebut, pemerintah telah menerbitkan Peraturan tentang disiplin PNS, yaitu mulai dari Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 1952 tentang Hukuman Jabatan, Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 1974 tentang Pembatasan Kegiatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Usaha Swasta, yang terakhir adalah dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Didalam peraturan tersebut sudah jelas disebutkan mengenai kewajiban dan larang yang merupakan pedoman untuk menjalankan tugas sebagai PNS.

Salah satu area pelaksanaan Reformasi Birokrasi adalah Penguatan Sistem Manajemen SDM Aparatur. Adapun tujuannya antara lain melahirkan aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, *capable*, profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera. Untuk mewujudkan hal tersebut, ada banyak kegiatan yang dilakukan. Salah satu kegiatan yang penting sebagaimana tertuang dalam Rencana Aksi Reformasi Birokrasi yang telah ditetapkan melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 adalah Penguatan Sistem Remunerasi Berbasis Kinerja dan Perumusan dan Penetapan Kebijakan Sistem Penggajian ASN dan Pensiun PNS serta Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 63 Tahun 2011 Pedoman Penataan Sistem Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri.

Selain dengan menerbitkan Peraturan Pemerintah tentang kedisiplinan, dalam upaya meningkatkan mutu prestasi kerja dan kinerja PNS di lingkungan Kementerian Perhubungan, Pemerintah menetapkan Tunjangan Kinerja sebagaimana yang diatur dalam Perpres Nomor 119 tahun 2018 tentang tunjangan kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Perhubungan. Tunjangan kinerja adalah tunjangan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang besarnya didasarkan pada hasil evaluasi jabatan dan capaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil yang diberikan setiap bulannya. Evaluasi jabatan adalah suatu proses untuk menilai suatu jabatan secara sistematis dengan menggunakan kriteria-kriteria faktor jabatan berdasarkan informasi jabatan untuk menentukan nilai jabatan dan kelas jabatan. Tunjangan kinerja diberikan dengan memperhitungkan capaian kinerja pegawai setiap bulannya. Akan tetapi pada kenyataannya, efektivitas dalam implementasi penetapan tunjangan kinerja kepada para pegawai di lingkungan Balai Teknik Perkeretaapian Jawa Barat menimbulkan beberapa permasalahan yang kemudian menjadi faktor penyebab ketidakmampuan tunjangan kinerja kurang efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai

### **Fokus Penelitian**

Berdasarkan masalah yang ditemukan perlu kiranya penulis membatasi masalah yang akan diteliti fokus pada:

1. Fokus penelitian menitikberatkan pada strategi implementasi tunjangan kinerja dalam upaya peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
2. Lokus penelitian di Balai Teknik Perkeretaapian Wilayah Jawa Bagian Barat.
3. Narasumber dalam penelitian ini difokuskan kepada Kepala Subbagian Tata, Subbagian Tata Usaha, Seksi Prasarana dan Seksi Lalu-lintas, Sarana dan Keselamatan.

4. Pendekatan penelitian ini adalah kualitatif analisis, serta sifat penelitiannya adalah *single case study*.

Dengan demikian studi kasus dalam penelitian ini dibatasi hanya pada variabel – variabel yang telah disebutkan di atas, oleh karenanya hal – hal lain yang berpengaruh terhadap penelitian ini dianggap konstan.

### **Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah penulis jelaskan diatas, agar apa yang penulis akan tuangkan sebagai bahan penelitian yang tidak terlalu luas, maka penulis berusaha untuk membatasi masalah yang akan diteliti yaitu :

1. Bagaimana implementasi tunjangan kinerja pegawai di Balai Teknik Perkeretaapian Jawa Barat.
2. Bagaimana kinerja pegawai di Balai Teknik Perkeretaapian Jawa Barat.
3. Bagaimana kendala-kendala/faktor-faktor penghambat dalam implementasi tunjangan kinerja dalam upaya peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil di Balai Teknik Perkeretaapian Jawa Barat.
4. Bagaimana strategi implementasi tunjangan kinerja dalam upaya peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil di Balai Teknik Perkeretaapian Jawa Barat.

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan dan pembatasan masalah, maka tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Implementasi tunjangan kinerja pegawai di Balai Teknik Perkeretaapian Jawa Barat.
2. Kinerja pegawai di Balai Teknik Perkeretaapian Jawa Barat.
3. Faktor-faktor penghambat dalam implementasi tunjangan kinerja dalam upaya peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil di Balai Teknik Perkeretaapian Jawa Barat.
4. Strategi implementasi tunjangan kinerja dalam upaya peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil di Balai Teknik Perkeretaapian Jawa Barat.

### **Manfaat Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan agar diperoleh manfaat baik dari aspek teoritis maupun aspek praktis.

#### **Manfaat Teoritis**

Manfaat penelitian ini secara teoritis adalah memberikan informasi yang membantu dalam penerapan pemberian tunjangan kinerja yang efektif sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai pada Balai Teknik Perkeretaapian Kelas I Wilayah Jawa Bagian Barat.

#### **Manfaat Praktis**

1. Menambah pengetahuan, pengalaman dan pemahaman bagi penulis tentang Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya tentang pemberian Tunjangan Kinerja untuk meningkatkan kinerja pegawai khususnya di Balai Teknik Perkeretaapian Kelas I Wilayah Jawa Bagian Barat.
2. Memberikan manfaat untuk Balai Teknik Perkeretaapian Kelas I Wilayah Jawa Bagian Barat sebagai bahan acuan untuk pengambilan keputusan

pimpinan dalam mengimplementasikan tunjangan kinerja kepada para pegawai.

3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan ilmu pengetahuan yang menyangkut manajemen sumber daya manusia lebih khusus mengenai tunjangan kinerja dan kinerja pegawai.

## II. KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS

### Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat menentukan bagi kelangsungan dan kemajuan suatu organisasi, sebab meskipun seluruh sumber daya lainnya tersedia, tetapi apabila tidak ada kesiapan dari sumber daya manusianya organisasi tersebut dipastikan tidak akan berjalan dengan baik. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik sehingga memiliki motivasi kerja yang tinggi yang pada akhirnya akan berakibat kepada kinerja.

Menurut Martoyo (2018:152), faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan atau kinerja karyawan adalah motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, aspek-aspek ekonomi, aspek-aspek teknis, dan perilaku lainnya. Davis (2016:62) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kemampuan (*ability*) : kecerdasan dan keterampilan, motivasi dipengaruhi oleh perilaku dan iklim organisasi yang meliputi sikap pimpinan, situasi kerja serta iklim komunikasi. Demikian pula menurut Lower dan Porter dalam Indra Wijaya (2017), faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah motivasi dan kemampuan. Ada tiga faktor penting yang mempengaruhi prestasi kerja menurut Steers (2018:271), yaitu (1) kemampuan, kepribadian, dan minat kerja; (2) kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seorang pekerja; dan (3) tingkat motivasi pekerjaan. Dari beberapa faktor yang mempengaruhi prestasi kerja di atas, maka faktor yang akan dianalisis dalam kajian teori ini adalah tambahan penghasilan pegawai.

Mangkunegara (2020:89) menyatakan pemberian remunerasi merupakan salah satu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan juga merupakan penghargaan berupa insentif atas dasar prestasi kerja yang tinggi merupakan rasa pengakuan dari pihak instansi terhadap prestasi pegawai dan kontribusi kepada instansi. Sedangkan berdasarkan teori harapan yang dikemukakan oleh Victor Vroom (dalam siagian 2016:116) mengatakan bahwa dalam penerapannya bahwa seorang pegawai akan bersedia melakukan upaya yang lebih besar apabila diyakini bahwa upaya itu akan berakibat pada penilaian kinerja yang baik, dan bahwa penilaian kinerja yang baik akan berakibat pada imbalan yang lebih besar dari organisasi seperti bonus yang lebih besar, kenaikan gaji, dan kesemuanya itu yang memungkinkan untuk mencapai tujuan-tujuan pribadinya.

Dalam mewujudkan manajemen kinerja yang efektif di lingkungan pemerintahan, maka Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi mengeluarkan Peraturan Menteri Nomor 63 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Sistem Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri, dimana besarnya tunjangan kinerja yang diberikan kepada PNS perlu mempertimbangkan faktor 1) tingkat capaian pelaksanaan reformasi birokrasi instansi, 2) nilai dan

kelas jabatan, 3) indeks harga nilai jabatan, 4) faktor penyeimbang, dan 5) indeks tunjangan kinerja daerah provinsi. Intinya adalah pemberian remunerasi kepada PNS berdasarkan kinerja individu yang bersangkutan.

Salah satu bentuk remunerasi yang diberikan kepada aparatur negara adalah pemberian Tunjangan Kinerja. Tunjangan Kinerja adalah tunjangan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang besarnya didasarkan pada hasil evaluasi jabatan dan capaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil. Tunjangan kinerja memegang peranan penting didalam kehidupan suatu organisasi diantaranya yaitu (1) pemberian tunjangan pegawai penting, mengingat banyaknya kebutuhan pegawai dalam memenuhi tuntutan kehidupan sehari-harinya, (2) besarnya tunjangan kinerja mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara pegawai itu sendiri, keluarga dan masyarakat, (3) diharapkan tunjangan yang diterima mampu meningkatkan kesejahteraan hidup pegawai, dan (4) tunjangan yang diberikan kepada pegawai bertujuan untuk lebih memotivasi dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya (Fitria & Sunuharyo, 2017:196).

Selain itu, kehadiran program tunjangan kinerja sangat penting bagi organisasi dalam memotivasi kerja pegawainya. Pemberian insentif dalam instansi, baik lembaga pemerintahan maupun lembaga swasta sangat bermanfaat untuk bisa meningkatkan kinerja pegawai, karena insentif dapat meningkatkan keyakinan pegawai bahwa prestasi yang tinggi akan menghasilkan imbalan, dan untuk dapat mengikuti segala perkembangan yang ada dan tercapainya tujuan organisasi maka perlu adanya suatu motivasi agar pegawai mampu bekerja dengan baik, dan salah satu motivasi itu dengan memenuhi keinginan-keinginan pegawai antara lain : gaji atau upah yang baik, pekerjaan yang aman, suasana kerja yang kondusif, penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan, pimpinan yang adil dan bijaksana, pengarahan dan perintah yang wajar, atau dengan mengupayakan insentif yang besarnya proporsional dan juga bersifat progresif yang artinya sesuai dengan jenjang karir, karena insentif sangat diperlukan untuk memacu kinerja para pegawai agar selalu berada pada tingkat optimal sesuai kemampuan masing-masing (Rongalaha, Jhon Robin, 2015). Tunjangan selain berguna untuk memotivasi kinerja karyawan, pemberian tunjangan karyawan juga dapat mempertahankan maupun meningkatkan kinerja. Tunjangan merupakan salah satu komponen kompensasi yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi kepada karyawannya. Dimana tunjangan merupakan kompensasi tidak langsung yang diberikan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kepuasan, semangat dan ketenangan kerja (Ferida dan Sunuharyo, 2017).

Samsudin (2019:78) mengemukakan bahwa pemberian tunjangan kinerja dapat meningkatkan kinerja pegawai dan motivasi pegawai. Oleh karena itu, perhatian organisasi terhadap pengaturan secara rasional dan adil sangat diperlukan. Bila pegawai memandang pemberian tunjangan kinerja tidak memadai, kinerja pegawai, motivasi maupun kepuasan kerja pegawai cenderung akan menurun.

Tunjangan kinerja yang diberikan merupakan salah satu bentuk remunerasi yang diberikan oleh instansi pemerintah. Menurut Handoko (2019:176) remunerasi merupakan perangsang yang ditawarkan kepada pegawai untuk

melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar-standar yang telah ditetapkan. Remunerasi berupa tunjangan dengan standar yang telah ditetapkan dimana besaran tunjangan tambahan penghasilan berdasarkan pencapaian kinerja. Jika pegawai dapat dapat memenuhi standar tersebut tentu akan diberikan tunjangan kinerja sesuai *grade* yang ditetapkan. Sebaliknya, jika pegawai tidak dapat mencapai standar, maka tunjangan kinerja yang diterima secara otomatis berkurang.

Suhardjo (2018) memandang penting pemberian tunjangan kinerja bagi pegawai. Semakin baik penilaian tunjangan kinerja yang diterima pegawai maka kinerja pegawai yang bersangkutan juga akan semakin meningkat, begitu juga sebaliknya, dengan menurunnya nilai tunjangan kinerja yang diterima maka kinerja pegawai yang bersangkutan akan menurun. Tunjangan kinerja yang diberikan akan berpengaruh pada kelangsungan organisasi maupun kelangsungan pegawai itu sendiri, bahkan jika berlandaskan teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow, maka bekerja untuk memperoleh imbalan atau kompensasi dapat dikategorikan sebagai upaya untuk memenuhi kebutuhan dasar (*basic physiological needs*). Perbaikan penghasilan PNS daerah merupakan isu yang penting seiring dengan tuntutan ekonomi yang terus melambung tanpa dibarengi dengan peningkatan gaji pegawai yang sebanding. Disisi lain, aparatur pemerintah dituntut totalitas dalam bekerja serta transparan, bersih dan akuntabel dalam mendapatkan sumber penghasilan.

Sistem penggajian yang baik seharusnya mampu memberikan peluang kepada pegawai untuk mendapatkan kompensasi yang lebih tinggi dalam rangka memenuhi harapan tersebut. Dalam organisasi pemerintahan, tuntutan kinerja yang tinggi dari seorang pegawai belum diimbangi oleh suatu pemberian penghasilan dan tunjangan yang rasional dan sebanding padahal fungsi penghasilan adalah sebagai “nilai tukar” atas kinerja yang diberikan. Oleh karenanya, tambahan penghasilan yang rasional dan menarik akan menciptakan suatu lingkungan kerja yang kondusif bagi PNS tanpa dicampuri oleh kesibukan untuk mencari tambahan penghasilan dari sumber lain ataupun upaya untuk menyalahgunakan kewenangan untuk memenuhi kebutuhan maupun harapan hidupnya. Secara naluriah, ini akan berdampak pada totalitas pegawai dalam menjalankan seluruh tugas dan tanggung jawabnya dan secara alamiah akan memberikan rasa aman bagi seorang PNS dalam memberikan jaminan kehidupan yang layak bagi keluarganya.

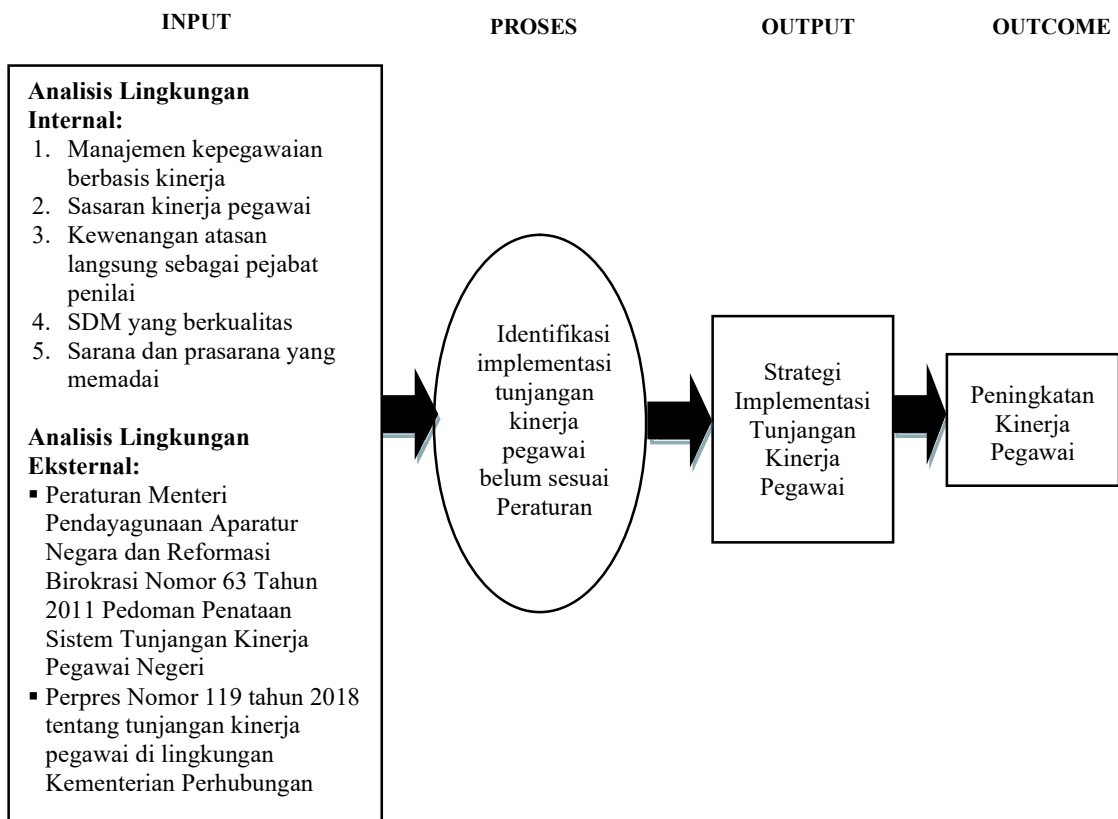
Kinerja aparatur pemerintah sebagai pelaksana tugas urusan pemerintahan dan pembangunan dapat ditingkatkan melalui upaya manajemen pembinaan aparatur yang berorientasi pada merit sistem secara profesional, adil, serta proposional sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Salah satu sendi dalam manajemen PNS tersebut yang cukup berperan dalam mengungkit kinerja aparatur adalah melalui pemberian gaji/kompensasi yang layak dan adil. Untuk itu, pemerintah wajib untuk mengusahakan dan memberikan gaji/kompensasi yang adil sesuai standar yang layak kepada PNS. Menurut Nawawi (2018:373) mengemukakan bahwa sistem insentif berfungsi untuk memotivasi pekerja agar terus menerus berusaha memperbaiki dan meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Sistem insentif ini



merupakan tambahan bagi upah gaji dasar yang diberikan sewaktu-waktu, dengan membedakan antara pekerja yang berprestasi dengan yang tidak berprestasi dalam melaksanakan pekerjaan dan tugasnya.

Chomal & Baruah (2018) menyatakan tunjangan kinerja sebagai satu diantara bentuk imbalan (*reward*) untuk pegawai dapat menjadi satu di antara faktor penyebab meningkatnya kinerja pegawai (*job performance*). Imbalan atau reward yang didapatkan oleh pegawai dari lembaga tempat bekerja merupakan satu diantara bentuk dorongan atau motivasi untuk meningkatkan kinerja pegawai dan keterlibatan kerja.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, dapat dibuat bagan kerangka paradigma penelitian sebagai berikut:



**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran**

### Proposisi Penelitian

Proposisi adalah hubungan yang logis antara dua konsep. Sebuah realitas sosial dalam analisis yang lebih sederhana dapat digambarkan sebagai suatu proposisi, akan tetapi suatu realitas dapat pula digambarkan sebagai beberapa hubungan antar konsep (Martono, 2011:24). Proposisi merupakan ungkapan atau pernyataan yang dapat dipercaya, disangkal atau diuji kebenarannya, mengenai konsep atau konstruk yang menjelaskan atau memprediksi fenomena-fenomena.

Pada prinsipnya strategi implementasi tambahan penghasilan pegawai dalam peningkatan kinerja pegawai di Balai Teknik Perkeretaapian Jawa Barat.

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka proposisi penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pelaksanaan tambahan penghasilan pegawai belum dapat meningkatkan kinerja pegawai.
2. Kinerja pegawai masih rendah untuk itu diperlukan perhatian dalam meningkatkan kinerja pegawai.
3. Ditemukan beberapa faktor yang menghambat dalam pelaksanaan tambahan penghasilan pegawai.
4. Strategi implementasi tunjangan kinerja yang tepat dapat meningkatkan kinerja pegawai.

### III. METODOLOGI PENELITIAN

Sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, maka jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Menurut (Sugiyono, 2018: 40), Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan untuk memperoleh deskripsi tentang ciri-ciri variabel penelitian, yaitu strategi implementasi tunjangan kinerja dalam upaya peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Menurut Irawan (2017:61), mengingat sifat penelitian ini adalah deskriptif, maka metode penelitian yang digunakan adalah *descriptive survey*, yaitu suatu metode yang hanya melihat gambaran umum dari variabel atau hubungan antar variabel saja, menurut (Rusidi, 2018:151), informasi diperoleh berdasarkan pengumpulan data dari perusahaan yang dikumpulkan langsung dari tempat kejadian secara empirik, dengan tujuan untuk mengetahui kondisi fakta-fakta empirik terhadap objek yang sedang diteliti. Selain itu, digunakan pula pendekatan *descriptive analysis*, yaitu menginterpretasikan data yang diperoleh dengan fakta yang tampak pada waktu diteliti sehingga diperoleh gambaran yang jelas tentang objek penelitian. Tipe investigasi bersifat deskriptif dan tidak melakukan pengujian hubungan sebab akibat antara variabel.

### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### **Strategi Implementasi Tunjangan Kinerja Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Balai Teknik Perkeretaapian Jawa Barat**

Salah satu alat analisis dalam teknik manajemen strategik adalah analisis SWOT yaitu analisis kondisi internal maupun eksternal suatu organisasi yang selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk merancang strategi dan program kerja. Analisis internal meliputi penilaian terhadap faktor kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*). Sementara, analisis eksternal mencakup faktor peluang (*Opportunity*) dan tantangan (*Threath*). Hunger & Wheelen (2016) berpendapat bahwa untuk dapat membuat rancangan strategi alternatif yang layak, pembuat strategi harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan atau organisasi (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman kunci) pada situasi sekarang.

Berdasarkan hal tersebut, sesuai dengan tujuan penelitian, pada kajian ini dilakukan analisis faktor-faktor strategis yang mendukung, pertama dengan melakukan identifikasi faktor internal dan eksternal dan selanjutnya membandingkan antara faktor internal: kekuatan dan kelemahan dengan faktor eksternal: peluang dan ancaman dengan menggunakan analisis SWOT

Berikut adalah identifikasi faktor strategis internal pada Balai Teknik Perkeretaapian Jawa Barat:

**Tabel 1**  
**Identifikasi Faktor Strategis Internal Pada**  
**Balai Teknik Perkeretaapian Jawa Barat**

<b>Faktor Internal</b>			
<b>No</b>	<b>Kekuatan (<i>Strenghts</i>)</b>	<b>No</b>	<b>Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)</b>
S1	Manajemen kepegawaian berbasis kinerja	W1	Pengawasan dan sistem pengendalian internal
S2	Sasaran kinerja pegawai	W2	Rendahnya motivasi kerja
S3	Kewenangan atasan langsung sebagai pejabat penilai	W3	Nominal pemberian tunjangan kinerja yang relatif belum memadai
S4	SDM yang berkualitas		
S5	Sarana dan prasarana yang memadai		

Berikut adalah identifikasi faktor strategis eksternal pada Balai Teknik Perkeretaapian Kelas I Wilayah Jawa Bagian Barat:

**Tabel 2**  
**Identifikasi Faktor Strategis Eksternal Pada**  
**Balai Teknik Perkeretaapian Jawa Barat**

<b>Faktor Eksternal</b>			
<b>No</b>	<b>Peluang (<i>Opportunities</i>)</b>	<b>No</b>	<b>Ancaman (<i>Threats</i>)</b>
O1	Peraturan perundangundangan sebagai dasar hukum	T1	Tuntutan gaya hidup
O 2	Kapasitas riil kemampuan keuangan	T2	Dinamika politik
O 3	Reformasi birokrasi		
O4	Penghargaan stakeholder atas kinerja organisasi	T3	Regulasi yang berubah-ubah

**Matriks *Internal Factor Environment* (IFE)**

**Tabel 3**  
**Matriks *Internal Factor Environment* (IFE)**

No	Faktor Internal	Bobot	Rangking	Skor
<b>Kekuatan (<i>Strength</i>)</b>				
1	Manajemen kepegawaian berbasis kinerja	0.101	3	0.303
2	Sasaran kinerja pegawai	0.06	4	0.240
3	Kewenangan atasan langsung sebagai pejabat penilai	0.513	3	1.539
4	SDM yang berkualitas	0.040	2	0.080
5	Sarana dan prasarana yang memadai	0.031	3	0.093
<b>Jumlah</b>		<b>0.745</b>		<b>2.255</b>
<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b>				
1	Pengawasan dan sistem pengendalian internal	0.010	3	0.832
2	Rendahnya motivasi kerja	0.120	4	0.327
3	Nominal Tukin yang relatif rendah	0.201	2	0.312
<b>Jumlah</b>		<b>0.255</b>		<b>0.763</b>
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>3.018</b>

**Matriks *External Factor Environment* (EFE)**

Berdasarkan faktor lingkungan eksternal (*External Factor Environment*), didapatkan data sebagai berikut:

**Tabel 4**  
**Matriks *External Factor Environment* (EFE)**

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rangking	Skor
<b>Peluang (<i>Oportunity</i>)</b>				
1	Peraturan perundang-undangan sebagai dasar hukum	0.102	4	0.408
2	Kapasitas riil kemampuan keuangan	0.050	3	0.150
3	Reformasi birokrasi	0.450	3	1.350
4	Penghargaan stakeholder atas kinerja organisasi	0.060	3	0.180
<b>Jumlah</b>		<b>0.687</b>		<b>2.138</b>
<b>Ancaman (<i>Threat</i>)</b>				
1	Tuntutan gaya hidup	0.018	3	0.054
2	Dinamika politik	0.150	4	0.600
3	Regulasi yang berubah-ubah	0.145	2	0.290
<b>Jumlah</b>		<b>0.313</b>		<b>0.944</b>
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>3.082</b>

### Matriks IE

Matriks IE terdiri Skor bobot IFE total pada sumbu (X) dan skor bobot. Matriks IE memperlihatkan divisi organisasi dalam tampilan 9 sel yang dibagi 3 bagian dengan implikasi strategi berbeda-beda yaitu: Sel I, II, IV yaitu tumbuh dan membangun (*grow and build*) ; Sel III, V, VII yaitu menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*) berada pada sel ; Sel VI, VIII, IX. yaitu panen atau divestasi (*harvest or divest*).

Berdasarkan hasil dari matriks IFE dan matriks EFE dapat diketahui nilai rata-rata IFE sebesar 3.403 dan rata-rata EFE sebesar 3.064. Nilai rata-rata IFE dan EFE diperoleh dari jumlah dari skor pada masing-masing faktor, di mana skor tersebut didapatkan dari perkalian antara rata-rata rating dan rata-rata bobot pada masing-masing faktor. Dengan demikian, posisi saat ini dalam matriks IE dapat digambarkan sebagai berikut:

		Total Rata-Rata Tertimbang IFE	
		4,0 Kuat (3,0-4,0)	3,0 Rataan (2,0-2,99)
Total Rata-Rata Tertimbang EFE	Tinggi 3,0-4,0	I (strategi intensif)	II (Strategi Intensif)
	3,0 Sedang 2,0-2,99	IV (Strategi intensif)	V (Hold and Maintain)
		VII	VIII

**Gambar 2**  
**Matriks Internal dan Eksternal (IE)**

Berdasarkan matriks IE di atas, dapat diketahui bahwa posisi Balai Teknik Perkeretaapian Kelas I Wilayah Jawa Bagian Barat saat ini berada pada kuadran I. Nilai tersebut menunjukkan posisi kuadran I yaitu menunjukkan strategi yang diperlukan untuk organisasi saat ini adalah tumbuh dan membangun (*growth and build*). Strategi yang bisa diterapkan berada dalam kuadran I ini antara lain, strategi intensif atau strategi integratif yaitu :

1. Tingkatkan efektivitas manajemen kepegawaian berbasis kinerja dengan mengoptimalkan regulasi dan sumber daya organisasi
2. Tingkatkan efektivitas manajemen kepegawaian berbasis kinerja untuk membangun profesionalisme PNS
3. Atasi Kelemahan pengawasan dan SPI dengan mengoptimalkan regulasi dan sumber daya

4. Atasi Kelemahan pengawasan dan SPI untuk menghindari kinerja organisasi yang tidak efektif dan efisien

Untuk menjamin strategi terlaksana dengan baik, perlu disusun suatu rancangan program sebagai pedoman atau acuan guna menterjemahkan rumusan strategi ke dalam tindakan strategik. Rancangan program merupakan acuan, pedoman yang memberikan arah program, kegiatan yang akan dilakukan dan sumber daya yang diberdayakan dalam mencapai sasaran kinerja yang telah ditetapkan terdapat pada Tabel 5.

**Tabel 5**  
**Strategi dan Program**

<b>Strategi</b>	<b>Program</b>
Tingkatkan efektivitas manajemen kepegawaian berbasis kinerja untuk membangun profesionalisme PNS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemberian penghargaan atas prestasi kerja pegawai negeri.</li> <li>2. Pembinaan efektivitas dan efisiensi kerja PNS dengan jalan memberikan pendidikan dan latihan kerja.</li> <li>3. Penempatan pegawai berdasarkan prinsip "<i>The right man on the right place</i>".</li> <li>4. Pengambilan tindakan disiplin terhadap pegawai yang tidak menjalankan tugasnya sebagaimana mestinya, sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.</li> </ol>

Atasan langsung di Balai Teknik Perkeretaapian Kelas I Wilayah Jawa Bagian Barat sesuai jenjang dan wewenang jabatannya bertanggung jawab atas pelaksanaan keempat program tersebut. Keempat program ini jika dilaksanakan secara konsisten dan berkesinambungan dengan penekanan prioritas pada pemberian penghargaan atas prestasi kerja pegawai yang selama ini kerap kali diabaikan atau kurang mendapat penghargaan dari pimpinan maupun secara kelembagaan diharapkan dapat mendukung strategi yang ditetapkan dalam mengoptimalkan pemberian tunjangan kinerja (Tukin) di Balai Teknik Perkeretaapian Kelas I Wilayah Jawa Bagian Barat.

### **Pembahasan**

Birokrasi dituntut lebih peka terhadap berbagai perubahan dan mencari pendekatan baru bagi pengembangan pelayanan kepada publik. Serta meninggalkan proses pelayanan yang sangat prosedural dan birokratis. Keberadaan aturan formal bukan dijadikan alasan untuk tidak memperbaiki cara kerja yang responsif serta bermain di atas aturan guna mensahkan setiap tindakan. Pekerjaan yang sebetulnya dapat dikerjakan secara cepat dan singkat dibuat menjadi lama dan memerlukan biaya besar.

Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil mengamanatkan penilaian prestasi kerja PNS yang terdiri atas unsur Sasaran Kerja Pegawai (60%) dan perilaku kerja (40%).

Penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya. Sedangkan penilaian perilaku kerja meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama, dan kepemimpinan.

Aparatur yang profesional pada dasarnya akan mampu memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Pelayanan yang baik memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan masyarakat, kualitas pelayanan memberikan suatu dorongan kepada masyarakat untuk menjalin ikatan hubungan yang kuat dengan pemberi pelayanan. Penyelenggaraan pelayanan yang prima merupakan tuntutan yang harus dipenuhi oleh setiap aparat birokrasi. Solusi yang dilakukan pemerintah untuk meningkatkan etos kerja adalah dengan memberikan tunjangan kinerja (Tukin) bagi pegawai. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa dengan adanya tunjangan kinerja (Tukin) telah terjadi peningkatan kerja pegawai di Balai Teknik Perkeretaapian Kelas I Wilayah Jawa Bagian Barat.

Dengan adanya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 adalah Penguatan Sistem Remunerasi Berbasis Kinerja dan Perumusan dan Penetapan Kebijakan Sistem Penggajian ASN dan Pensiun PNS serta Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 63 Tahun 2011 Pedoman Penataan Sistem Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri dan ketentuan Pasal 21 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU 5/2014) disebutkan bahwa PNS berhak memperoleh: a. Gaji; b. Tunjangan meliputi: tunjangan kinerja dan tunjangan kemahalan; dan c. Fasilitas serta Perpres Nomor 119 tahun 2018 tentang tunjangan kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Perhubungan mengenai tunjangan kinerja adalah tunjangan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang besarnya didasarkan pada hasil evaluasi jabatan dan capaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil yang diberikan setiap bulannya. Evaluasi jabatan adalah suatu proses untuk menilai suatu jabatan secara sistematis dengan menggunakan kriteria-kriteria faktor jabatan berdasarkan informasi jabatan untuk menentukan nilai jabatan dan kelas jabatan. Tunjangan kinerja diberikan dengan memperhitungkan capaian kinerja pegawai setiap bulannya.

Pendekatan untuk memberikan tunjangan kinerja terhadap PNS diatas sebagai salah satu solusi yang obyektif dalam mengatasi rendahnya pendapatan PNS karena salah satu kriteria pemberiannya didasarkan atas prestasi kerja. Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) dalam hal ini memandang bahwa pendekatan di atas merupakan terobosan untuk mengatasi rendahnya pendapatan PNS, sebelum pemerintah mampu melakukan reformasi sistem penggajian PNS secara nasional.

Dengan diberlakukannya kebijakan tunjangan kinerja bagi PNS diharapkan berdampak kepada peningkatan kesejahteraan pegawai. Pemberian tambahan penghasilan tersebut bersifat rutin diterima pegawai per-bulan sehingga menumbuhkan keyakinan pegawai dalam menetapkan perencanaan kebutuhan hidupnya. Disisi lain pemberian tunjangan kinerja diarahkan agar seluruh PNS termasuk pegawai pada garis depan pelayanan agar dapat meningkatkan disiplin dan kinerjanya dan dapat memberikan kualitas layanan sesuai standar prosedur baku (SOP) yang ditetapkan.

## V. SIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Simpulan

1. Implementasi tunjangan kinerja pegawai di Balai Teknik Perkeretaapian Jawa Barat sudah berdasarkan Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor PM 114 Tahun 2018 yaitu perhitungan tunjangan kinerja memperhatikan unsur disiplin kerja dan prestasi kerja. Namun demikian penerapan tunjangan kinerja dalam upaya peningkatan kinerja pegawai masih ditemukan ketidakadilan terhadap penilaian prestasi kerja pegawai. Hal ini menyebabkan tidak tepat sasaran penerapan kebijakan pemberian tunjangan kinerja dan tidak dapat terwujudnya *good governance* yang menitikberatkan pada kinerja aparatur pemerintahan yang professional, berkontribusi, dan memiliki kinerja tinggi bagi organisasi.
2. Kinerja pegawai di Balai Teknik Perkeretaapian Jawa Barat rata-rata hasil penilaian kinerja pegawai tahun 2021 mempunyai hasil kinerja yang dapat dikategorikan “baik”. Dalam melaksanakan penilaian kinerja terdapat kendala yang dihadapi seperti pegawai mengalami kesulitan dalam menyusun pembuatan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan pejabat penilai masih bersifat subjektif.
3. Faktor-faktor penghambat dalam implementasi tunjangan kinerja dalam upaya peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil di Balai Teknik Perkeretaapian Jawa Barat yaitu: a). Efektivitas, berkaitan dengan tunjangan kinerja meningkat dan kedisiplinan sudah meningkat, namun peningkatannya belum maksimal, b). Efisiensi berkaitan dengan dari segi penilaian berdasarkan hasil penelitian masih menggunakan kriteria disiplin tanpa melihat prestasi kerja PNS, c). Kecukupan, kebijakan tunjangan kinerja kurang dapat memberikan solusi dalam meningkatkan kedisiplinan, d). Perataan, pejabat yang memberikan penilaian belum terlaksana sebagaimana mestinya, e). Responsivitas, pembayaran tunjangan kinerja dibayarkan setiap bulannya kadang mengalami keterlambatan, g). Ketepatan, tunjangan kinerja dapat dilihat bahwa pembayaran sudah diimplementasi dengan baik walaupun penilaian prestasi kerja belum terlaksana.
4. Strategi implementasi tunjangan kinerja dalam upaya peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil di Balai Teknik Perkeretaapian Jawa Barat implementasi tunjangan kinerja dalam upaya peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil di Balai Teknik Perkeretaapian Jawa Barat andung yaitu dengan meningkatkan efektivitas manajemen kepegawaian berbasis kinerja untuk membangun profesionalisme PNS yang diimplementasikan melalui program: a). Pemberian penghargaan atas prestasi kerja pegawai negeri, b). Pembinaan efektivitas dan efisiensi kerja PNS dengan jalan memberikan pendidikan dan latihan kerja, c). Penempatan pegawai berdasarkan prinsip “*the right man on the right place*”, dan d). Pengambilan tindakan disiplin terhadap pegawai yang tidak menjalankan tugasnya sebagaimana mestinya, sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.



### Rekomendasi

1. Mengevaluasi dan menetapkan syarat-syarat pemberian tunjangan kinerja yang mudah dipenuhi oleh pegawai, sehingga pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja mudah untuk dilaksanakan. Serta kontrol atau pengawasan terhadap pemberian tunjangan kinerja perlu ditingkatkan terutama mengenai objektivitas perhitungan besar tunjangan kinerja yang di terima, mengenai kedisiplinan, dan perlunya penambahan SDM secara khusus. Di perlukan sanksi yang tegas dalam setiap pelanggaran yang dilakukan pegawai.
2. Mekanisme pemberian tunjangan kinerja hendaknya terus dipertahankan mengacu pada ketentuan yang telah ditetapkan, baik ketentuan internal maupun ketentuan peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi.
3. Pemberian tunjangan kinerja hendaknya juga mempertimbangkan faktor lain seperti tempat tugas, kelangkaan profesi, sehingga pegawai mendapatkan penghargaan yang tinggi atas profesi yang telah dijalannya.
4. Agar tidak terjadi kesenjangan antar pegawai dalam mendapatkan tunjangan kinerja, pemberian tunjangan kinerja juga hendaknya dipertimbangkan pada kuantitas (banyak sedikitnya) tugas pokok dan fungsi pegawai, tidak hanya didasarkan pada jabatan saja.

### DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael, 2018, Manajemen Sumber Daya Manusia (alih bahasa oleh Sofyan). Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- As'ad M. 2018. Psikologi Islam Seri Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : Liberty.
- Daft, Richard.L & Marcic, Dorothy 2019. *Management The New Workplace (8th ed)*. Canada : South Western Cengage Learning.
- David, Fred R. 2016. *Strategic Management: A competitive Advantage Approach, concept, Fourteenth Edition*, New Jersey, Pearson Education Inc.
- Davis, Keith & Newstrom W John. 2017. *Human Behavior at Work : Organization Behavior* (Perilaku Dalam Organisasi) Jakarta : Erlangga, Alih bahasa : Agus Dharma.
- Flippo, Edwin. 2017, Manajemen Personalia, Edisi. 6, oleh Moh. Masud, Erlangga, Jakarta.
- Gomez, Faustino Cardodo. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : Andi Offset.
- Luthans, Fred. 2018. Perilaku Organisasi Edisi Sepuluh. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2020. Manajemen Sumber Daya Manuasia Perusahaan. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, Susilo, 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua, Yogyakarta : BPFE
- Nitisemito, Alex S., 2018. Manajemen Personalia, Ghalia Indonesia.
- Pearce II, Jhon A. dan Richard B. Robinson, Jr. 2018. Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian”. Edisi pertama, diterjemahkan oleh Ir. Agus Maulana MSM., Jakarta: Binarupa Aksara.

- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- Prawirosentono, S. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan. Yogyakarta : BPFE.
- Rangkuti, Freddy. 2019. Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary. 2018. Manajemen, Jilid 1 Edisi 13, Alih Bahasa: Bob Sabran Dan Devri Bardani P, Erlangga, Jakarta.
- Robbins, Stephen P, dan Judge, Timothy A. 2018. Perilaku Organisasi (alih bahasa Ratna Saraswati & Febriella Sirait). Jakarta Salemba Empat.
- Ruky. Achmad S. 2019. SDM Berkualitas Mengubah Visi menjadi Realitas, Pendekatan Mikro Praktis Untuk Memperoleh dan Mengembangkan Sumber Daya Manusia Berkualitas dalam Organisasi, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai, Veithzal dan Sagala Jauvani Ella, 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Parktik, PT. Rajawali Pers, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2019. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, Cetakan Ketiga. Bandung : CV. Mandar Maju.
- Sugiyono. 2018. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung : CV. Alfabeta.
- Sutrisno, 2019, Manajemen Sumber Daya Manusia. Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Timpe, Dale. 2018. Kinerja (alih bahasa Sofyan). Jakarta : PT.Gramedia Asri.
- Wahyudi, dan Akdon, 2017, Manajemen Konflik dalam Organisasi, Alfabeta, Bandung.
- Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David. 2014. *Strategic Management and Business Policy, thirteenth edition*, New York: Pearson.