

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN TUNJANGAN KINERJA DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA CIREBON

Farida Aryani¹ dan Iskandar Zulkarnaen²

¹ Kementerian Agama Kota Cirebon

² Universitas Swadaya Gunung Jati

E-mail: farida.150480@gmail.com

hijjaztrans@gmail.com



DOI: <http://dx.doi.org/10.33603/reformasi.v4i1>

Diterima: 11 Juni 2021; Direvisi: 20 Juli 2021; Dipublikasikan: Agustus 2021

ABSTRACT

The 2014 has been a milestone for the implementation order of Ministry Religion's environment especially for Cirebon Ministry of Religion. As in this time, the policy of functional allowance is started. The policy application is based on Presidential Decree number 108 in 2014 about the functional allowance of employee in Ministry of Religion's environment, where it is run as a part of grand design of bureaucratic reform. From the Presidential Decree, then the procedures of functional allowance policy is been regularized based on the grading class, presence, performance of employees in each month. This research is focused to analyze of how the functional allowance policy implementation to increase the employee performance in Cirebon Ministry of Religion's environment. Moreover, each alteration could bring either optimum or not optimum results. Each response of the employees on this will be different. Qualitative method is applied with the Edward III's point of view. It is aimed to analyze the implementation of functional allowance policy in Ministry of Religion Cirebon office through four aspects, those are; communications, resources, dispositions and bureaucratic structures. A number of informants have been asked to strengthen the results on the data. They are chosen based on the capacity and job description related to the functional allowance in Cirebon Ministry of Religion. The results are found from this research that the application of functional allowance has been run successfully. Although this has not been run fully optimal, at least the writer found some facts that the functional allowance significantly increased the employee performance in Cirebon Ministry of Religion.

Keywords: policy implementation, functional allowance and employee performance

I. LATAR BELAKANG

Reformasi Birokrasi merupakan suatu upaya untuk mengubah pola pikir (Mind Set) dan budaya kerja (Culture Set) aparatur agar menjadi aparatur negara yang lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mengemban tugas pemerintahan dan pembangunan, sehingga dapat terwujud tata kelola pemerintahan yang baik. Reformasi Birokrasi juga merupakan cara yang tepat untuk membangun kepercayaan masyarakat.

Dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan juga sebagai upaya untuk memberikan

pelayanan yang berkualitas terhadap publik dan penyelenggaraan birokrasi yang bersih dan melayani, pelaksanaan reformasi birokrasi di Kementerian Agama merupakan suatu jawaban terhadap upaya perwujudan hal tersebut. Birokrasi harus dikelola berdasarkan prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik dan profesional, birokrasi harus sepenuhnya mengabdikan pada kepentingan rakyat dan bekerja untuk memberikan pelayanan prima, transparan, akuntabel dan bebas dari praktek Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN). Semangat itulah yang mendasari pelaksanaan reformasi birokrasi pada Kementerian Agama (Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 582 Tahun

2017).

Pelaksanaan reformasi birokrasi Kementerian Agama harus mampu mendorong perbaikan dan peningkatan kinerja Kementerian Agama. Kinerja akan meningkat apabila ada motivasi yang kuat dari seluruh jajaran aparatur Kementerian Agama. Motivasi akan muncul jika setiap program atau kegiatan yang dilaksanakan menghasilkan keluaran (output), nilai tambah (Value added), hasil (outcome) dan manfaat (Benefit) yang lebih baik dari tahun ke tahun, disertai dengan system reward and punishment yang dilaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan (Peraturan Presiden Nomor 81 tentang Grand Desain Reformasi Birokrasi 2010-2025).

Dengan adanya pelaksanaan reformasi birokrasi di Lingkungan Kementerian Agama, maka dalam upaya peningkatan kinerja pegawai di Lingkungan Kementerian Agama perlu diberikan tunjangan kinerja seperti yang telah diamanatkan di dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia nomor 108 Tahun 2014 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Agama. Berdasarkan pasal 5 ayat 1 dan ayat 2 menyatakan bahwa tunjangan kinerja dibayarkan terhitung mulai bulan juli 2014 (ayat 1) dan tunjangan kinerja diberikan dengan memperhitungkan capaian kinerja pegawai setiap bulannya (ayat 2).

Sesuai dengan Peraturan Menteri Agama nomor 49 Tahun 2014 tentang Pemberian, Penambahan dan Pengurangan Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Agama, Tunjangan Kinerja adalah tunjangan yang diberikan kepada pegawai negeri yang merupakan fungsi dari keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi dan didasarkan pada pencapaian kinerja pegawai negeri tersebut yang sejalan dengan capaian kinerja organisasi dimana pegawai negeri tersebut bekerja.

Dengan diberikannya tunjangan kinerja diharapkan capaian beban kerja pegawai yang telah diberikan kepada pegawai dapat terealisasi sebagaimana kontrak kerja antara pegawai dengan pimpinannya setiap tahun. Namun dalam kenyataannya masih terdapat keluhan bagi para pimpinan terhadap kinerja bawahannya walaupun telah diberikan tunjangan kinerja sesuai dengan kelas jabatan masing-masing pegawai. Permasalahan yang masih muncul dengan adanya tunjangan kinerja pegawai tersebut diantaranya :

1. Tingkat kedisiplinan pegawai dalam kehadiran yang masih rendah.
2. Kesadaran pegawai untuk bekerja melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal masih kurang bahkan cenderung tetap.
3. Masih ada beberapa pegawai yang belum memahami apa yang menjadi tugas pokok dan fungsinya sehingga menghambat kinerja dan pelaksanaan program.
4. Terdapat pegawai yang belum puas dengan tunjangan kinerja yang diterima karena menganggap adanya ketidaksesuaian antara kelas jabatan dengan tugas pokok dan fungsi serta beban kerja pegawai.

Berkenaan dengan hal tersebut, penulis bermaksud mencari tahu sejauh mana kebijakan mengenai tunjangan kinerja diimplementasikan, dengan lokus penelitian Kantor Kementerian Agama Kota Cirebon. Dari latar belakang tersebut, maka peneliti mengambil judul "IMPLEMENTASI KEBIJAKAN TUNJANGAN KINERJA DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA CIREBON".

II. METODOLOGI PENELITIAN

Jenis metode yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah penelitian metode kualitatif, metode ini digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah dimana

penulis sebagai instrument kunci dan teknik pengumpulan data, dilakukan secara triangulasi dimana penulis mengumpulkan data dengan menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada, analisis data bersifat induktif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna daripada generalisasi. Jenis data yang digunakan yaitu : (1) Data Primer, ialah data yang diperoleh secara langsung dari sumber data atau informan penelitian melalui teknik wawancara, (2) Data Sekunder, data yang diperoleh dari dokumen-dokumen tertulis yang berkaitan dengan focus yang diteliti di Kantor Kementerian Agama Kota Cirebon.

A. Informan Penelitian

Untuk memperoleh informasi yang lengkap dan obyektif tentang implementasi kebijakan tunjangan kinerja dalam penelitian ini penulis menetapkan Key Informan dan Informan sebagai berikut:

Key Informan :

1. Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Cirebon
2. Kepala Sub Bagian Tata Usaha

Adapun yang menjadi Informan dalam penelitian ini adalah :

1. Kepala Seksi dan Penyelenggara Syariah
2. Perencana
3. Analis Kepegawaian
4. Bendahara
5. Pranata Komputer
6. Jabatan Fungsional Umum dan Jabatan Fungsional Tertentu di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Cirebon.

B. Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data menggunakan triangulasi data, yang dilakukan dengan menggabungkan antara wawancara, studi pustaka, dan observasi.

1. Wawancara (Interview). Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan cara bertanya secara langsung dan mendalam (in-depth interview) kepada informan dimana penulis

membuat kerangka dan garis besar pokok-pokok pertanyaan (interview guide) yang akan diajukan dalam proses wawancara terbuka.

2. Pengamatan (Observasi). Observasi adalah studi yang disengaja dan sistematis tentang fenomena sosial dan gejala alam dengan jalan pengamatan dan pencatatan dengan tujuan mengerti ciri-ciri dan luasnya signifikansi dari interelasi elemen-elemen tingkah laku manusia pada fenomena sosial yang serba kompleks dalam pola-pola kultural tertentu. Dalam penelitian ini yang akan diobservasi adalah kondisi, proses dan sikap dari para pihak yang terlibat dalam pengimplementasian kebijakan tunjangan kinerja pegawai.
3. Studi Pustaka. Studi pustaka dilakukan dengan mempelajari buku-buku referensi, laporan-laporan, dan media lainnya yang berkaitan dengan obyek penelitian.
4. Dokumentasi . Dokumentasi adalah pengumpulan data dengan mencari informasi dari catatan atau dokumen yang ada dan yang dianggap relevan dengan masalah penelitian, yaitu data yang telah terolah dan tersedia di lokasi penelitian yaitu Kantor Kementerian Agama Kota Cirebon.

C. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan ialah analisis kualitatif. Dalam hal ini metode atau teknik analisis data yang digunakan ialah model analisis interaktif dari miles dan Huberman (dalam Sugiono, 2014). Proses analisis data model interaktif diawali dengan kegiatan mempelajari dan menelaah data (data collection), kemudian dilanjutkan dengan reduksi data (data reduction), selanjutnya penyajian data (data display), dan berakhir pada pembuatan kesimpulan atau verifikasi (drawing and verification).

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tunjangan Kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Cirebon berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara, observasi,

studi pustaka dan dokumentasi menunjukkan bahwa secara umum kebijakan sudah dilaksanakan dengan cukup baik. Faktor pendukung keberhasilan dari kebijakan ini adalah dilihat dari empat variable atau dimensi implementasi model George C. Edwards III yaitu Komunikasi, Sumber Daya, Disposisi dan Struktur Birokrasi. Aparatur sipil negara di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Cirebon merupakan faktor utama dalam menentukan tingkat keberhasilan implementasi kebijakan tentang tunjangan kinerja. Baik ataupun buruk kinerja aparatur sipil negara akan menentukan tingkat keberhasilan implementasi kebijakan tunjangan kinerja. Tingkat keberhasilan itu juga akan menentukan seberapa besar tingkat keberhasilan reformasi birokrasi yang telah dijalankan.

Berdasarkan data kepegawaian Desember 2018, Aparatur Sipil Negara dengan status Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Cirebon berjumlah 390 orang. Namun tidak semua Aparatur Sipil Negara di lingkungan Kementerian Agama mendapatkan tunjangan kinerja. Hanya Aparatur Sipil Negara dengan status Pegawai Negeri Sipil-lah yang berhak mendapatkan tunjangan kinerja. Sedangkan untuk Aparatur Sipil Negara dengan status Non-Pegawai Negeri Sipil diatur oleh sistem perundang-undangan yang lain.

Ke-390 Pegawai Negeri Sipil penerima tunjangan kinerja tersebut tidak serta merta mendapatkan nominal yang sama setiap bulannya, karena hal tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya:

1. Jenis jabatannya;
2. Kelas jabatannya; dan
3. Nilai jabatannya.

Berikut ini data jumlah Pegawai Negeri Sipil di Kantor Kementerian Agama Kota Cirebon berdasarkan tempat tugas.

Tabel 4.1. Jumlah Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Tempat Tugas

NO	UNSUR	JUMLAH PEGAWAI
1	Kantor	51
2	KUA	26
3	MAN 1	46
4	MAN 2	39
5	MAS	10
6	MTsN 1	44
7	MTsN 2	20
8	MTsS	16
9	MIN	9
10	MIS	67
11	RA	9
12	Pengawas	17
13	Penyuluh Fungsional	11
14	Guru SLTA Negeri	5
15	Guru SLTP Negeri	8
16	Guru SD Negeri	8
17	Guru Sekolah Swasta	4
	JUMLAH	390

Sumber : Kantor Kementerian Agama Kota Cirebon tahun 2019

Jabatan terdiri dari tiga kategori, yakni :

1. Jabatan Struktural, yakni jabatan berkenaan dengan pos-pos pemangku kebijakan strategis, berupa pejabat Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) dan Pejabat Pembuat Komitmen (PPK);
2. Jabatan Fungsional, atau disebut juga Jabatan Fungsional Tertentu (JFT), yakni jabatan berkenaan dengan tugas dan fungsinya yang spesifik berdasarkan karakter tugasnya masing-masing;
3. Jabatan Fungsional Umum (JFU), atau biasa disebut sebagai pejabat ketatalaksanaan di mana tugas dan fungsinya berkenaan dengan tata kelola administrasi dalam suatu organisasi.

Ketiga jenis jabatan ini akan mempengaruhi nilai jabatan yang diembannya. Secara sederhana, nilai jabatan berkenaan dengan beban kerja yang harus diemban oleh pemangku jabatan. Untuk mengetahui nilai suatu jabatan, Subbagian Tata Usaha melakukan analisis jabatan dan analisis beban kerja dari suatu jenis jabatan.

Di samping itu, Subbagian Tata Usaha

melakukan asesmen kepada pegawai untuk dinilai apakah pegawai memiliki kualifikasi yang tepat atau tidak dalam mengisi pos jabatan yang tersedia. Dari analisis tersebut dihasilkan suatu jumlah skor, yang akan menentukan seberapa besar nilai jabatannya.

Nilai jabatan itu akan mempengaruhi tingkatan kelas jabatan yang dikategorikan untuk pemangku jabatan. Tentu saja, kelas

jabatan inilah yang kemudian akan menentukan seorang Pegawai Negeri Sipil akan mendapatkan berapa besar rupiah yang akan diperolehnya setiap bulannya.

Berikut ini ditampilkan suatu tabel yang memuat informasi tentang jenis jabatan, nilai jabatan, dan kelas jabatan.

Tabel 4.2. Jenis, Nilai, dan Kelas Jabatan pada Kementerian Agama

NO	NAMA JABATAN	JENIS JABATAN	NILAI JABATAN	KELAS JABATAN
1	Kepala Kantor	Struktural	2465	13
2	Kepala Subbagian TU	Struktural	1430	9
3	Kepala Seksi	Struktural	1430	9
4	Penyelenggara Syariah	Struktural	1295	8
5	Penyuluh Agama	Fungsional	540-1885	5-11
6	Penghulu	Fungsional	1190-1885	8-11
7	Analisis Kepegawaian	Fungsional	540-1885	5-11
8	Pengawas	Fungsional	1280-2585	8-13
9	Perencana	Fungsional	1190-2750	8-13
10	Guru	Fungsional	1280-2585	8-13
11	Pranata Humas	Fungsional	440-1885	4-13
12	Pranata Komputer	Fungsional	440-2750	4-13
13	Pengembang	Fungsional Umum	1055	7
14	Penyusun	Fungsional Umum	1040	7
15	Analisis	Fungsional Umum	1040	7
16	Pengevaluasi	Fungsional Umum	1040	7
17	Bendahara	Fungsional Umum	840-1040	6-7
18	Pengelola	Fungsional Umum	840	6
19	Pengolah	Fungsional Umum	840	6
20	Petugas Dokumentasi	Fungsional Umum	490	5
21	Pengadministrasi	Fungsional Umum	640	5
22	Petugas keamanan	Fungsional Umum	355	5
23	Caraka	Fungsional Umum	340	3
24	Pramusaji	Fungsional Umum	190	1

Sumber : Peraturan Menteri Agama Nomor 51 Tahun 2014 tentang Nilai dan Kelas Jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional pada Kementerian Agama.

Tabel ini bersifat ringkasan terhadap bermacam-macam jabatan, mengingat jenis-jenis jabatan yang tersedia hakikatnya lebih banyak dari jenis jabatan yang ditampilkan pada tabel.

A. Implementasi Kebijakan Tunjangan Kinerja Kementerian Agama

a. Sasaran Kebijakan tunjangan Kinerja

Sejalan dengan Peraturan Presiden Nomor 108 Tahun 2014 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Agama, pemberian tunjangan kinerja merupakan salah satu upaya dalam rangka Reformasi Birokrasi untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai. Sasaran pemberian tunjangan kinerja ini adalah pegawai di lingkungan Kementerian Agama seperti tercantum di dalam Peraturan Presiden Nomor 108 Tahun 2014 pasal 2 yang berbunyi :

Kepada Pegawai yang mempunyai jabatan di lingkungan Kementerian Agama, selain diberikan penghasilan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan diberikan Tunjangan Kinerja setiap bulan.

Reformasi Birokrasi mendorong agar adanya percepatan perubahan perbaikan kinerja aparatur pemerintah. Aparatur pemerintah sebagai alat pemerintah yang dituntut agar bekerja lebih profesional, bermoral, bersih dan beretika dalam mendukung reformasi birokrasi dan menunjang kelancaran tugas pemerintah dan pembangunan.

b. Dasar Kebijakan Tunjangan Kinerja

Pemberian tunjangan kinerja ini diberikan berdasarkan kelas jabatan (grading), capaian kinerja dan hasil rekapitulasi kehadiran pegawai pada setiap bulan, dalam hal kehadiran pegawai didukung dengan telah dilakukannya rekapitulasi kehadiran tersebut pada setiap minggu sekali, tentunya akan membantu mempermudah dan mengetahui tingkat kedisiplinan, baik itu keterlambatan pada saat masuk/pulang kantor, tidak berada/meninggalkan kantor tanpa izin pada saat jam kerja. Pemberian juga dilakukan berdasarkan klasifikasi Pemangku Jabatan masing-masing pegawai sesuai

kompetensi/tugas dan fungsinya.

Bagi pegawai yang telah melanggar ketentuan terhadap jam kerja tentunya akan dilakukan pengurangan (persentase) besaran tunjangan yang diterima pada setiap bulannya dan tidak menutup kemungkinan apabila pelanggaran melebihi batas kewajaran tentunya akan ditindaklanjuti dengan penegakan disiplin pegawai sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010.

c. Peningkatan kinerja pegawai

Tunjangan Kinerja di lingkup Kementerian Agama pada akhirnya diimplementasikan dengan tujuan meningkatkan kinerja dari pegawai. Kinerja pegawai pada instansi pemerintah diukur berdasarkan 2 (dua) aspek yaitu kedisiplinan dan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi.

Dalam penilaian Sasaran Kinerja Pegawai di setiap akhir tahun dinilai aspek disiplin dengan bobot sebesar 60% dan pelaksanaan tupoksi sebesar 40%. Perbandingan bobot aspek disiplin yang lebih besar dibanding pelaksanaan Tupoksi didasarkan pada penilaian disiplin pegawai yang masih kurang.

Pegawai yang memiliki kemampuan mengoperasikan komputer pada umumnya mendapat pekerjaan yang berlimpah, bahkan menyebabkan jam kerjanya melebihi jam kerja normal (produktivitas tinggi). Ini mengingat kemajuan teknologi informasi yang kian pesat, menuntut institusi pemerintah untuk mampu mengimbangnya. Tak ayal, kebutuhan akan karyawan yang menguasai IT sangat urgen, yang kadangkala tidak sejalan dengan realitas yang ada.

Melalui kebijakan tunjangan kinerja, pegawai diharapkan tergerak untuk meningkatkan kompetensi, utamanya pegawai yang kurang produktif agar menjadi lebih aktif dalam memperbaiki kualitas diri sehingga bisa melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pegawai.

Tunjangan kinerja idealnya memang ditujukan untuk mengubah budaya kerja pegawai serta untuk meningkatkan kinerja pegawai baik itu dari segi kualitas, kuantitas, sikap dan keandalannya. Hal tersebut memang tidaklah mudah, penerapan sistem

tunjangan kinerja memerlukan pengawasan atasan langsung dalam menilai kinerja pegawai di bawahnya. Jika tidak maka banyak pegawai yang mencari-cari cara untuk mendapatkan tunjangan kinerja tersebut secara utuh.

B. Empat Aspek Penting dalam Implementasi Kebijakan Tunjangan Kinerja di Kantor Kementerian Agama Kota Cirebon

Menurut Edwards III, keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh 4 (empat) variabel, yaitu: Komunikasi, Sumber Daya, Sikap, dan Struktur Birokrasi. Keempat variabel tersebut bersifat saling mempengaruhi, sebagaimana struktur birokrasi dapat memengaruhi secara langsung terhadap implementasi suatu kebijakan maupun mempengaruhi secara tidak langsung melalui variabel Disposisi. Demikian halnya Komunikasi yang dapat mempengaruhi secara tidak langsung implementasi suatu kebijakan melalui Struktur Birokrasi, Sumber Daya, dan Disposisi, ataupun mempengaruhi secara langsung implementasi suatu kebijakan.

Oleh karena itu, pembahasan mengenai Implementasi Kebijakan Tunjangan Kinerja dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Cirebon ini disampaikan berdasarkan pembagian variabel yang didasarkan pada teori implementasi kebijakan Edwards III.

a. Komunikasi

Komunikasi merupakan proses yang khusus dan berarti dalam hubungan antar manusia. Komunikasi menjadi faktor yang vital dalam menjembatani berbagai kepentingan yang diemban oleh para pihak yang terlibat dalam upaya mensukseskan Implementasi Kebijakan Tunjangan Kinerja.

Baik buruknya komunikasi akan menentukan baik buruknya kualitas implementasi dari kebijakan ini.

Komunikasi yang terbangun utamanya berkenaan dengan transfer

informasi terkait perubahan tata kelola organisasi yang kini berbasis tunjangan kinerja. Ini sangat vital, terutama pada masa awal pelaksanaan tunjangan kinerja di lingkungan Kementerian Agama pada Juli 2014. sebelum tunjangan kinerja diterapkan, Subbagian Tata Usaha melalui Urusan Kepegawaian mendapatkan tugas melakukan sosialisasi terkait penentuan kelas jabatan (grading) yang dituangkan dalam Surat Keputusan Jabatan Fungsional Umum (JFU) dari pegawai yang menduduki jabatan pelaksana sebelumnya dengan tugas dan fungsi sesuai JFU-nya, Kontrak Kerja yang dibuat di awal tahun, serta atmosfer kerja yang harus dipenuhi sebelum tunjangan kinerja diterapkan.

Pegawai Negeri Sipil harus paham bahwa tunjangan kinerja bukanlah semacam hadiah yang diberikan tanpa syarat apapun, melainkan sesuatu yang memiliki konsekuensi dalam peningkatan kinerja pegawai yang terukur dan akuntabel, pegawai harus bisa memenuhi target capaian kinerja yang sejalan dengan capaian kinerja organisasi.

Oleh karenanya Pegawai Negeri Sipil dibekali pengetahuan tentang apa itu analisis jabatan dan analisis beban kerja yang menjadi salah satu prasyarat apakah tugas dan fungsi yang diembannya sudah memenuhi syarat yang ditentukan oleh suatu jenis jabatan, nilai jabatan, dan kelas jabatan. Dari hasil analisis tersebut kemudian dibuatlah kontrak kinerja, yang merupakan bentuk komitmen pegawai dalam membuat rencana kegiatan dan menentukan capaian kinerja dalam kurun satu tahun kerja. pegawai negeri sipil di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Cirebon harus mampu menerjemahkan deskripsi pekerjaannya dalam bingkai kebijakan tunjangan kinerja.

Kebijakan tunjangan kinerja menuntut hal yang sama sekali berbeda dari Pegawai Negeri Sipil. Pegawai dituntut mampu untuk menerjemahkan tugas dan fungsinya dari hulu ke hilir, dari mulai perencanaan kegiatannya dalam satu tahun dalam bentuk Sasaran Kinerja Pegawai, Laporan Kinerja Harian, Laporan Kinerja Bulanan hingga output yang dihasilkannya pada kurun waktu tersebut.

Transfer informasi ini harus secara terus menerus disampaikan sehingga pegawai paham dan mampu menerapkan sistem ini sebelum kebijakan tunjangan kinerja resmi dilaksanakan.

Komunikasi yang sama ditekankan pada urusan absensi (kehadiran) pegawai. Bahkan, urusan ini dapat dikatakan sebagai urusan yang paling elementer dalam penerapan kebijakan tunjangan kinerja.

Sebab, sebagaimana disebutkan tadi, kebijakan ini menuntut kinerja pegawai dapat diukur dan dihitung (akuntabel). Sedangkan absensi merupakan hal paling mudah dan mendasar dalam mengukur kinerja pegawai.

Jika sebelumnya, sistem absensi masih menggunakan absensi berbasis kertas atau masih absen manual, maka terhitung 1 Juni 2013 absensi menggunakan sistem fingerprint. Ini sejalan dengan titah Menteri Agama sebagaimana tercantum dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 28 Tahun 2013 tentang Disiplin Kehadiran Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Agama.

Jadi terhitung terhitung tanggal 1 Juni 2013 hingga dimulainya kebijakan tunjangan kinerja pada 1 Juli 2014, maka selama setahun penuh Kementerian Agama telah menjajal sistem absensi baru.

Sebagai tindak lanjut, Subbagian Tata Usaha tak henti untuk melakukan komunikasi berupa sosialisasi kepada para pegawai di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Cirebon. Pegawai harus mengetahui, memahami dan menyadari bahwa ada implikasi yang harus ditanggungnya jika terlambat hadir di tempat kerja, tidak hadir di tempat kerja tanpa alasan jelas, atau bahkan pulang sebelum waktunya tanpa alasan jelas. Implikasi itu diwujudkan dengan pemotongan tunjangan kinerja (persentase) berdasarkan aturan yang berlaku.

Jadi bukan tidak mungkin jika seorang pegawai mendapatkan tunjangan yang lebih sedikit dari rekan satu kelas jabatannya akibat perilaku buruknya dalam hal ketidakhadiran di tempat kerja.

Mengenai hal ini, pegawai harus dibuat mengerti betul terkait aturan main sistem baru dari kebijakan ini. Apalagi, bagaimanapun, sistem absensi menjadi dijadikan instrumen paling elementer dan mudah dalam mengukur tingkat kehadiran pegawai, yang sekaligus juga memberikan gambaran tentang ada atau tidaknya perubahan perilaku kerja yang menjurus ke arah yang lebih baik. Tingkat kehadiran pegawai negeri sipil di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Cirebon tergolong tinggi, yakni di atas 95 persen, baik sebelum dan sesudah penerapan kebijakan tunjangan kinerja.

Namun menarik disimak bahwa tingkat keterlambatan berkurang drastis pada saat penerapan kebijakan tunjangan kinerja. Jika pada periode Januari-Mei 2014 tingkat keterlambatan berkisar 25-34 persen, angka itu berubah menjadi 1-4 persen pada Juni-Desember 2014.

Hal ini disinyalir terjadi lantaran aturan pemotongan tunjangan kinerja apabila pegawai terlambat datang. Sistem pemotongan tunjangan kinerja tersebut telah pula disosialisasikan sejak lama kepada pegawai. Dengan demikian, pegawai yang mengalami pemotongan tunjangan kinerja sadar sepenuhnya bahwa besaran tunjangan kinerja yang diterimanya akan sangat bergantung pada perilakunya dalam memenuhi tugas dan kewajiban yang telah ditetapkan dalam penerapan kebijakan tunjangan kinerja.

b. Sumber Daya

Syarat berjalannya suatu organisasi adalah kepemilikan terhadap sumber daya (resources). sumber daya organisasi terdiri dari staf, informasi, wewenang, dan fasilitas (bangunan, peralatan, tanah, dan suplai).

1. Staf

Sumber daya utama dalam implementasi kebijakan adalah staf atau pegawai (street-level bureaucrats). Kegagalan yang sering terjadi dalam implementasi kebijakan, salah-satunya disebabkan oleh staf/pegawai yang tidak cukup memadai, mencukupi, ataupun tidak kompeten dalam bidangnya.

Penambahan jumlah staf dan implementor saja tidak cukup menyelesaikan persoalan implementasi kebijakan, tetapi

diperlukan sebuah kecukupan staf dengan keahlian dan kemampuan yang diperlukan (kompeten dan kapabel) dalam mengimplementasikan kebijakan.

Filosofi seperti ini sebenarnya diterapkan pula dalam kebijakan tunjangan kinerja. Pegawai Negeri Sipil dituntut untuk mampu mencapai kualitas dan kuantitas kerja berdasarkan nilai jabatan yang telah ditetapkan sehingga suatu tugas tidak perlu dikerjakan oleh banyak staf, melainkan satu staf harus mampu menjalankan berbagai tugas berkenaan dengan tugas atau jenis jabatan yang telah ditetapkan.

2. Informasi.

Dalam implementasi kebijakan, informasi mempunyai dua bentuk. Pertama, informasi yang berhubungan dengan cara melaksanakan kebijakan. Kedua, informasi mengenai data kepatuhan dari para pelaksana terhadap peraturan dan regulasi pemerintah yang telah ditetapkan.

Sebagaimana telah disebutkan pada bagian komunikasi, informasi yang berkaitan dengan cara melaksanakan kebijakan ditempuh dengan cara sosialisasi terkait regulasi tunjangan kinerja. Begitu juga dengan melakukan bimbingan-bimbingan teknis kepada para Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Cirebon.

3. Wewenang

Pada umumnya kewenangan harus bersifat formal agar perintah dapat dilaksanakan secara efektif. Kewenangan merupakan otoritas atau legitimasi bagi para pelaksana dalam melaksanakan kebijakan yang ditetapkan secara politik. Ketika wewenang tidak ada, maka kekuatan para implementor di mata publik tidak dilegitimasi, sehingga dapat menggagalkan implementasi kebijakan publik.

Dalam hal wewenang berkaitan dengan kebijakan tunjangan kinerja, Kementerian Agama telah mengatur sedemikian rupa regulasi tunjangan kinerja. Dalam regulasi tersebut tersimpan semangat reward and punishment di mana atasan berwenang memberikan hukuman disiplin berupa pemotongan tunjangan kinerja

apabila pegawai terbukti secara sah dan meyakinkan telah melakukan pelanggaran disiplin berkenaan dengan aturan tunjangan kinerja.

Kewenangan ini merupakan langkah penyeimbang mengingat tunjangan kinerja hakikatnya merupakan reward atas kiprah Pegawai Negeri Sipil Kantor Kementerian Agama Kota Cirebon dalam menjalankan tugas pelayanan publik.

4. Fasilitas.

Fasilitas fisik merupakan faktor penting dalam implementasi kebijakan. Implementor mungkin mempunyai staf yang mencukupi, kapabel, dan kompeten, tetapi tanpa adanya fasilitas pendukung (sarana dan prasarana) maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan berhasil.

Kementerian Agama memiliki perhatian yang serius dalam hal pembangunan fasilitas pendukung, utamanya dalam membangun fasilitas berbasis informasi. Pembangunan fasilitas ini berpotensi untuk lebih memudahkan lagi, lantaran pegawai dapat mengurangi resiko penumpukan sampah kertas. Tentunya, penyediaan fasilitas sistem informatika ini harus dibarengi dengan penyediaan sarana dan prasarana internet yang memadai, seperti server, domain, komputer/laptop, modem, dan lain sebagainya yang berhubungan dengan teknologi informasi.

Sejauh ini, Kantor Kementerian Agama Kota Cirebon tergolong berhasil dalam membangun ekosistem bagi pemanfaatan sistem informasi berkenaan dengan kebijakan tunjangan kinerja.

c. Struktur Birokrasi

Implementasi kebijakan yang bersifat kompleks menuntut adanya kerja sama banyak pihak. Ketika struktur birokrasi tidak kondusif terhadap implementasi suatu kebijakan, maka hal ini akan menyebabkan ketidakefektifan dan menghambat jalannya pelaksanaan kebijakan. terdapat dua karakteristik utama dari birokrasi yakni: "Standard Operational Procedure (SOP) dan fragmentasi".

1. Standard Operational Procedure (SOP)

Dengan menggunakan SOP, para pelaksana dapat mengoptimalkan waktu yang tersedia dan dapat berfungsi untuk

menyeragamkan tindakan-tindakan pejabat dalam organisasi yang kompleks dan tersebar luas, sehingga dapat menimbulkan fleksibilitas yang besar dan kesamaan yang besar dalam penerapan peraturan.

Penerapan SOP ini juga menjadi penting dalam kebijakan tunjangan kinerja. Terlebih, saat membuat kontrak kinerja, Pegawai Negeri Sipil dituntut untuk mampu menjalankan tugas sesuai SOP dari tiap-tiap tugas yang diemban oleh jenis jabatannya.

Dengan sistem kerja pada era tunjangan kinerja, tiap-tiap pegawai dituntut untuk dapat bekerja berdasarkan SOP-nya. Dengan demikian, langkah-langkah pelaksanaan tugas yang ditempuh oleh seorang pegawai negeri sipil dapat dipertanggungjawabkan secara individu dalam rangka penilaian atas kinerjanya.

2. Fragmentasi

Edwards III dalam Winarno (2005:155) menjelaskan bahwa fragmentasi merupakan penyebaran tanggung jawab suatu kebijakan kepada beberapa badan yang berbeda sehingga memerlukan koordinasi. Pada umumnya, semakin besar koordinasi yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan, semakin berkurang kemungkinan keberhasilan program atau kebijakan.

Fragmentasi menjadi bagian yang tidak terbantahkan hadir dalam proses implementasi kebijakan tunjangan kinerja. Terlebih, kebijakan ini menawarkan sistem kerja baru yang memaksa pegawai keluar dari zona nyamannya atau bekerja semauanya.

Jika sebelumnya pegawai bertanggung jawab secara kolektif dalam melaksanakan suatu tugas yang diberikan atasannya dalam suatu bidang atau seksi, kali ini pegawai bertanggung jawab secara langsung atas tugas pokok dan fungsi sesuai jabatan dirinya.

Namun di sisi lain, sistem kebijakan tunjangan kinerja sebenarnya menawarkan sesuatu yang lebih jelas dan terukur, karena tiap-tiap pegawai

mempertanggungjawabkan apa yang dikerjakannya.

Pengalaman ini tentu saja berbeda dengan sistem sebelumnya di mana pegawai melaksanakan tugas secara kolektif. Pegawai yang malas mungkin saja bisa berlindung kepada pegawai yang rajin, karena aspek penilaian kinerjanya berasaskan sejauhmana tugas kelompok itu dapat diselesaikan dengan baik.

d. Disposisi

Edwards III dalam Winarno (2005:142-143) mengemukakan kecenderungan-kecenderungan atau disposisi merupakan salah-satu faktor yang mempunyai konsekuensi penting bagi implementasi kebijakan yang efektif. Jika para pelaksana mempunyai kecenderungan atau sikap positif atau adanya dukungan terhadap implementasi kebijakan maka terdapat kemungkinan yang besar implementasi kebijakan akan terlaksana sesuai dengan keputusan awal. Demikian sebaliknya, jika para pelaksana bersikap negatif atau menolak terhadap implementasi kebijakan karena konflik kepentingan maka implementasi kebijakan akan menghadapi kendala yang serius.

Dalam hal ini, peran atasan langsung pun diperlukan, karena atasan langsung yang paling mengenal karakteristik para stafnya. Jadi para atasan langsung turut serta berperan aktif dalam mensosialisasikan kebijakan tunjangan kinerja.

Para pemangku kebijakan di Kementerian Agama juga tentunya sudah mempertimbangkan hal ini. Mereka berusaha menghancurkan zona ketidakacuhan para pegawai dengan menjadikan tunjangan kinerja pada periode awal hanya sebesar 60% nilai dari seharusnya pegawai dapatkan. Diharapkan, para pegawai terpacu semangatnya untuk terus meningkatkan kinerja agar kebijakan tunjangan kinerja dapat diterapkan secara 100%.

C. Hambatan-Hambatan dalam Implementasi Kebijakan Tunjangan Kinerja

a. Komunikasi

Pada masa awal pelaksanaan sosialisasi kebijakan tunjangan kinerja, transmisi yang

disampaikan berlangsung secara masif dari pusat ke daerah (topbottom). Elemen pertama dan paling utama yang harus menerima transmisi secara baik adalah Subbagian Tata Usaha, yang kemudian meneruskan transmisi kepada para pegawai.

Persoalan kemudian timbul manakala pegawai tidak semuanya memiliki daya tangkap yang sama. Terlebih sosialisasi dan bimbingan teknis yang dilaksanakan cenderung bersifat klasikal, di mana para pegawai dikumpulkan dalam satu kelas atau forum untuk dibekali informasi tentang tata cara pembuatan analisis jabatan kerja, kontrak kinerja, laporan kinerja harian, dan hal-hal lainnya yang berkaitan dengan dokumentasi tunjangan kinerja.

Ini utamanya dialami oleh pegawai generasi tua yang tidak terbiasa dengan pemanfaatan aplikasi komputer dalam pembuatan dokumen.

Apabila transmisi dimaksud tidak dapat ditangkap dengan baik, maka secara otomatis kejelasan atau clarity pun tidak dapat dicapai secara maksimal.

b. Sumber Daya

Pengelolaan staf ini menjadi tantangan sendiri manakala mereka memandang kebijakan tunjangan kinerja sebagai sesuatu beban yang akan mengganggu zona nyaman. Dan ini akan menimbulkan hasil negatif manakala mereka bersikap apatis terhadap perubahan ini.

Mereka tidak memiliki keinginan untuk berubah, atau mungkin takut terhadap perubahan itu sendiri. Salah satu reaksi yang timbul dari sebagian kecil pegawai (yang apatis) adalah bergeming atas aturan disiplin absensi yang lebih terukur dan akuntabel melalui pengadaan mesin finger print. Pegawai yang terbiasa datang terlambat akan tetap terlambat.

Pada kasus lain terjadi perilaku pegawai yang rajin absen tepat waktu, namun kemudian tidak berada di tempat tugas selama waktu kerja yang ditentukan.

c. Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi, atau struktur organisasi pelaksanaan dapat menimbulkan masalah-masalah apabila pembagian wewenang dan tanggung jawab kurang disesuaikan dengan pembagian tugas atau ditandai oleh adanya pembatasan-pembatasan yang kurang jelas.

Ini misalnya terjadi saat pembagian jenis jabatan bagi para Pegawai Negeri Sipil. Beberapa pegawai yang terbiasa bekerja dalam tim akan cenderung memiliki keterampilan yang sama. Ini akan menjadi masalah manakala jenis jabatan yang tersedia hanya ada satu. Kedua pegawai ini dapat saja terjebak dalam kondisi berebut jenis jabatan tersebut.

Sebenarnya, aturan kebijakan tunjangan kinerja membolehkan satu jenis jabatan dipegang oleh dua orang atau lebih, asalkan jenis jabatan itu memungkinkan untuk memiliki nilai yang lebih besar dari nilai ketentuan yang dipersyaratkan untuk dijabat oleh satu pegawai saja.

Hanya, jumlah Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Cirebon tergolong sedikit dibanding luasnya jabatan yang harus diisi, sehingga jika satu jenis jabatan diisi oleh dua orang, mungkin saja jenis jabatan lain yang tak kalah penting tak terisi.

d. Disposisi

Kecenderungan-kecenderungan, tingkah laku-tingkah laku dan karakter pelaksana. Kecenderungan dari para pelaksana mempunyai konsekuensi-konsekuensi penting bagi implementasi kebijakan yang efektif. Jika para pelaksana bersikap baik terhadap suatu kebijakan tertentu yang dalam hal ini berarti adanya dukungan, kemungkinan besar mereka melaksanakan kebijakan sebagaimana yang diinginkan oleh para pembuat keputusan awal.

Kecenderungan-kecenderungan dimaksud terjadi pula pada implementasi kebijakan tunjangan kinerja, di mana sebagian kecenderungan itu bernilai negatif dan berpotensi menjadi hambatan bagi tercapainya tujuan reformasi birokrasi yang digaungkan oleh kebijakan tunjangan kinerja.

Ini terjadi misalnya ketika Pegawai Negeri Sipil cenderung menyukai suatu jenis jabatan yang dinilainya memiliki beban kerja yang lebih ringan atau lebih menguntungkan. Jadi manakala dirinya tidak mendapatkan jenis jabatan idaman, perilakunya menunjukkan pembangkangan dari sistem, atau setidaknya menjalankan tugas yang diberikan dengan setengah hati.

D. Langkah-Langkah yang Dilakukan untuk Mengatasi Hambatan

a. Komunikasi

Hal terpenting yang dilakukan untuk memperjelas informasi yang masih bias dengan berbagai media dan cara, terutama dengan menggunakan cara yang paling dipahami oleh pegawai.

Adapun langkah-langkah yang dilakukan untuk mewujudkan hal di atas adalah:

1. Membuka kelas bimbingan tata cara pembuatan analisis jabatan, kontrak kinerja, laporan kinerja harian, pemanfaatan SIEKA, dan sebagainya;
2. Bekerja sama dengan Balai Diklat Keagamaan (BDK) Bandung terkait pendidikan dan pelatihan berkenaan dengan kebijakan tunjangan kinerja; dan
3. Bekerja sama dengan Biro Kepegawaian tingkat pusat dan provinsi berkenaan dengan penyampaian informasi secara langsung dari sumber informasi utama.

b. Sumber Daya

Kerja sama dengan Balai Diklat Keagamaan (BDK) Bandung juga menjadi salah satu langkah kunci dalam meningkatkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil agar dapat memenuhi tingkat kompetensi yang dicanangkan oleh kebijakan tunjangan kinerja. Terlebih, tiap-tiap Pegawai Negeri Sipil sesungguhnya memiliki hak untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan, paling tidak satu kali dalam satu tahun.

Untuk itu, Subbagian Tata Usaha

melakukan asesmen pegawai mana saja yang diprioritaskan untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan guna mengejar ketertinggalannya dalam mengejar level kompetensi yang ditargetkan. Peningkatan kualitas pegawai dapat memberikan solusi lain bagi kurangnya sumber daya manusia.

Pendidikan dan pelatihan ini juga bertujuan untuk menumbuhkan sikap disiplin pegawai sehingga mampu dan mau menjalankan aturan kedisiplinan terkait kehadiran di tempat kerja berdasarkan ketentuan yang berlaku.

c. Struktur Birokrasi

Peran atasan dan atasan langsung menjadi penting dalam mengatasi hambatan-hambatan pada struktur birokrasi. Dalam hal ini, atasan dan atasan langsung menerapkan kewenangannya dalam memberikan pembinaan secara langsung kepada pegawai yang sulit beradaptasi pada sistem dan struktur birokrasi baru yang ditawarkan oleh kebijakan tunjangan kinerja.

Atasan dan atasan langsung juga berwenang untuk turut menentukan jenis jabatan bagi tiap-tiap pegawai, dengan memperhatikan keunggulan dan kelemahan tiap-tiap pegawai negeri sipil.

d. Disposisi

Peran atasan dan atasan langsung juga penting dalam mengatasi hambatan-hambatan berkenaan dengan persoalan disposisi. Atasan dan atasan langsung harus mampu melaksanakan pembinaan guna memotivasi pegawai dalam meningkatkan kualitas kinerjanya.

Motivasi ini sangat penting untuk menghalau kegundahan ketika seseorang keluar dari zona nyamannya. Terlebih kegundahan sekecil apa pun dapat saja merusak kinerja baik yang telah terpupuk apabila kegundahan itu tidak dikikis secara perlahan.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan pada penelitian Implementasi Kebijakan Tunjangan Kinerja dalam upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai

pada Kantor Kementerian Agama Kota Cirebon ini, Penulis dapat menarik kesimpulan bahwa pelaksanaan implementasi kebijakan tunjangan kinerja di Kantor Kementerian Agama telah berjalan optimal.

Pegawai negeri sipil telah menunjukkan perilaku yang positif dari segi kedisiplinan, kemauan untuk meningkatkan kualitas, dan partisipasinya dalam upaya peningkatan pelayanan publik di Kota Cirebon.

Kesimpulan tersebut Penulis ambil dari indikator-indikator sebagaimana tertuang di bawah ini:

1. Implementasi Kebijakan

Terdapat sejumlah kebijakan yang dilakukan dalam mengimplementasikan aturan tunjangan kinerja di Kantor Kementerian Agama Kota Cirebon, yakni:

- a. Sosialisasi berkesinambungan tentang hak dan kewajiban pegawai saat mendapatkan tunjangan kinerja. Termasuk di dalamnya melakukan sosialisasi tata aturan absensi berkenaan dengan pemotongan tunjangan apabila Pegawai Negeri Sipil melakukan pelanggaran disiplin dengan kondisi tertentu;
 - b. Pembinaan dan bimbingan teknis;
 - c. Melakukan asesmen keunggulan dan kelemahan tiap-tiap pegawai sehingga dapat ditempatkan pada pos-pos jabatan yang tepat;
 - d. Membangun fasilitas SIEKA.
- ### 2. Hambatan – hambatan antara lain :
- a. Transmisi atau transfer informasi tentang kebijakan tunjangan kinerja berjalan kurang maksimal akibat perbedaan pemahaman dan penguasaan Pegawai Negeri Sipil terhadap teknologi dan pemanfaatan aplikasi komputer;
 - b. Tingkat kedisiplinan pegawai yang belum 100%, terutama dalam hal absensi;
 - c. Pembagian jenis jabatan dan beban kerja yang tidak memuaskan semua pihak.
- ### 3. Upaya-upaya yang Dilakukan :

Terdapat upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan-hambatan implementasi tunjangan kinerja, yakni :

- a. Melaksanakan sosialisasi dan pembinaan tentang analisis jabatan, analisis beban kerja, kontrak kinerja (SKP), laporan harian kerja, pemanfaatan SIEKA, dan sebagainya;
- b. Bekerja sama dengan Balai Diklat Keagamaan (BDK) Bandung terkait pendidikan dan pelatihan berkenaan dengan kebijakan tunjangan kinerja;
- c. Bekerja sama dengan Biro Kepegawaian tingkat pusat dan provinsi berkenaan dengan penyampaian informasi secara langsung dari sumber informasi utama;
- d. Melaksanakan pembinaan dan bimbingan kepada para pegawai.

B. Saran

Mencermati kesimpulan yang telah didapatkan, Kantor Kementerian Agama Kota Cirebon, melalui Subbagian Tata Usaha telah cukup tanggap dalam mengimplementasikan kebijakan dan upayanya mengatasi setiap hambatan. Dalam hal ini dapat disampaikan sejumlah saran dan rekomendasi, meliputi :

- a. Perlu adanya peningkatan kesadaran akan tugas dan fungsi dari masing-masing pegawai, serta peningkatan kontrol atasan terhadap bawahan.
- b. Perencanaan matang dalam upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pembinaan ataupun bimbingan secara langsung.
- c. Peningkatan kualitas SDM dengan tingkatan lanjut, disampaikan dengan berbagai macam metode yang bervariasi dan bersifat afektif.
- d. Pada zaman sekarang, informasi berbasis IT menjadi kebutuhan yang tidak terhindarkan, sehingga tiap-tiap pegawai setidaknya menguasai hal-hal dasar berkenaan dengan teknologi informasi.

DAFTAR PUSTAKA

A. BUKU-BUKU :

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2017, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, cetakan keempatbelas, PT

Remaja Rosda Karya;Bandung.
_____, 2017, Evaluasi Kinerja Sumber Daya SDM, cetakan kedelapan. Bandung;Refika Aditama.
Miles, Mattew B&A. Michael Huberman,2009. Analisis Data Kualitatif. Jakarta:UI. Press.
Sugiyono. (2007). Metode Penelitian Administrasi. Bandung: Alfabeta.
Wibowo.(2012). Manajemen Kinerja. Jakarta;PT Raja Grafindo Persada.
Winarno, Budi (2014). Kebijakan Publik, Teori, Proses dan Studi Kasus (Edisi dan Revisi Terbaru). Yogyakarta: Central of Academic Publishing Services

B. PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN :

Peraturan Presiden Nomor 108 tahun 2014 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai Kementerian Agama.
Peraturan Menteri Agama Nomor 28 Tahun 2013 tentang Disiplin Kehadiran Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Agama.
Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 49 Tahun 2014 tentang Pemberian, Penambahan Pengurangan Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Agama.