

# **TESIS**

## **ANALISIS PENYEBAB PENURUNAN KINERJA KARYAWAN DI IT INFRASTRUCTURE GROUP PT BANK MANDIRI (PERSERO) TBK, KANTOR PUSAT**

**Disusun Oleh :**

**NAMA : OON SYAHRONI**  
**NPM : 1764001033**  
**JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK**  
**PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA**  
**KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian Syarat  
guna memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik  
(M.Tr.A.P.)**



**POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A**

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

**2020**

PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
POLITEKNIK  
SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

### LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Oon Syahroni  
Nomor Pokok Mahasiswa : 1764001033  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur  
Judul Tesis : Analisis Penyebab Penurunan Kinerja Karyawan  
di IT Infrastructure Group  
PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, Kantor Pusat

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Jakarta, \_\_\_\_\_  
Pembimbing Tesis

*oh. Acc*  
*u/dipertahankan 19/02 2020*  
*[Signature]*  
( Dr. Ridwan Rajab, M.Si )

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

**LEMBAR PENGESAHAN**

NAMA : OON SYAHRONI  
NO. POKOK MAHASISWA : 17640093133  
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR  
JUDUL TESIS : ANALISIS PENYEBAB PENURUNAN KINERJA  
KARYAWAN DI IT INFRASTRUCTURE GROUP  
PT BANK MANDIRI (PERSERO) TBK, KANTOR  
PUSAT

Telah mempertahankan tesis di hadapan panitia penguji tesis  
Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara  
Politeknik STIA LAN Jakarta, Lembaga Administrasi Negara, pada:

Hari : Rabu  
Tanggal : 22 April 2020  
Pukul : 09.00 – 10.00

**TELAH DINYATAKAN LULUS**

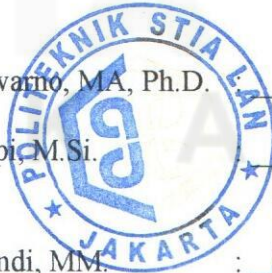
**PANITIA PENGUJI TESIS:**

Ketua Sidang : Yogi Suwarno, MA, Ph.D.

Sekretaris : Dr. Asropi, M.Si.

Anggota : Dr. Subandi, MM.

Pembimbing Tesis : Dr. Ridwan Rajab, M.Si



*[Handwritten signatures of the four members of the Thesis Examination Committee over horizontal lines.]*

## LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda-tangan dibawah ini,

N a m a : OON SYAHRONI

NPM : 17640093133

Porgram Studi : Magister (S2) Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tesis yang telah selesai dibuat ini merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila ternyata di kemudian hari penulisan Tesis ini terbukti merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggung-jawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dengan kesadaran dan tanpa paksaan.

Jakarta, 18 Mei 2020

Penulis



( Oon Syahroni )

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas berkat rahmat dan karuniaNya penulisan tesis ini dapat diselesaikan. Pembuatan tesis ini dilakukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister Terapan pada Program Studi Administrasi Pembangunan Negara dengan Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur (MSDA), Politeknik STIA LAN Jakarta.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tanpa bantuan berbagai pihak, penyusunan tesis ini tidak akan bisa terselesaikan. Untuk itu penulis menyampaikan terimakasih dan penghargaan setinggi-tingginya, khususnya kepada dosen pembimbing Bapak Dr. Ridwan Rajab, M.Si yang telah menyediakan waktu dan pikiran untuk memberikan dukungan, arahan, dan masukan yang sangat berharga selama penyusunan tesis ini. Pada kesempatan ini pula penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta.
2. Bapak Yogi Suwarno, MA, Ph.D selaku Wakil Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta.
3. Bapak Dr. Subandi, MM selaku dosen pembahas yang telah memberi banyak arahan dan masukan perbaikan tesis.
4. Bapak Johannes Kolibonso dan Bapak I Putu Erry Wira Santosa, pimpinan di IT Infrastructure Group, PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.

5. Seluruh Staf Dosen Pengajar di Program Studi Manajemen Sumber Daya Aparatur (MSDA) Politeknik STIA LAN Jakarta.
6. Para sahabat sebagai teman sekelas dan seperjuangan dalam menuntut ilmu bersama di kampus tercinta Politeknik STIA LAN Jakarta.
7. Keluarga tercinta, istri dan anak-anak, yang selalu memberi semangat dan doa terbaiknya bagi penulis agar dapat menyelesaikan pendidikan ini.

Semoga Allah SWT memberikan keberkahan dan balasan pahala berlipat ganda kepada semua pihak yang telah membantu. Terakhir, semoga tesis ini memberi manfaat bagi dunia praktisi maupun dalam khasanah perkembangan ilmu pengetahuan.

Jakarta, 18 Mei 2020

Oon Syahroni

**ANALISIS PENYEBAB PENURUNAN KINERJA KARYAWAN  
DI IT INFRASTRUCTURE GROUP  
PT BANK MANDIRI (PERSERO) TBK, KANTOR PUSAT**

**ABSTRAK**

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, analisa dokumen dan analisa media sosial, yang ditujukan untuk mendiagnosa penyebab penurunan kinerja karyawan di unit kerja IT Infrastructure Group, PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, dimana sejak tahun 2015 hingga 2018 penilaian kinerjanya terus menurun.

Penilaian kinerja IT Infrastrcuture Group oleh direksi (BOD) berlandaskan pada pencapaian *Key Performance Indicator* (KPI) tahunan yang sudah ditetapkan sebelumnya, menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Kegagalan mencapai target KPI menunjukkan penurunan kinerja karyawan di IT Infrastructure Group dengan indikator menurunnya proporsi pencapaian jumlah karyawan yang memperoleh nilai kinerja tinggi (PL1) dan meningkatnya proporsi jumlah karyawan yang memperoleh nilai kinerja rendah (PL4).

Menggunakan analisis kinerja, mengacu kepada faktor kemampuan dan motivasi, diperoleh hasil penelitian bahwa penyebab dari penurunan kinerja tersebut adalah kualifikasi teknis karyawan yang belum imbang dengan kemajuan dan kompleksitas infrastruktur teknologi yang mereka kelola. Penyebab lain ditemukan bahwa di beberapa tim ada kondisi kekurangan jumlah karyawan dan hal ini mempengaruhi distribusi pekerjaan dan pencapaian target KPI. Faktor eksternal karyawan juga ditemukan menjadi penyebab menurunnya kinerja karyawan. Ditemukan bahwa kondisi infrastruktur teknologi belum diperbaharui 100%, dimana banyak perangkat dan system IT yang sudah melewati masa kadaluarsa (*end of support*).

Kata Kunci : Kinerja, Kemampuan, Motivasi, *Key Performance Indicator*, *No Incident Error*

**ANALISIS PENYEBAB PENURUNAN KINERJA KARYAWAN  
DI IT INFRASTRUCTURE GROUP  
PT BANK MANDIRI (PERSERO) TBK, KANTOR PUSAT**

**ABSTRACT**

*This research uses a descriptive qualitative method with data collection techniques through observation, interviews, document analysis and social media analysis, intended to diagnose the causes of performance degradation in the IT Infrastructure Group work unit, PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, which on the year of 2015 to 2018 the performance assessment has continued to decline.*

*The performance of the IT Infrastructure Group assessed by BOD is based on the achievement of an annual Key Performance Indicator (KPI) that has been previously determined, using the Balanced Scorecard approach. Failure to achieve the KPI target shows a decrease in employee performance in the IT Infrastructure Group with an indicator of decreasing on the number of employees who get high performance scores (PL1) and an increasing on the number of employees who get low performance scores (PL4)*

*Using performance analysis, referring to the ability and motivation factors, the results of research show that the cause of the decline in performance is the technical qualifications of employees who have not been matched by the progress and complexity of the technological infrastructure they manage. Another cause is found that in some teams there are conditions of lack of staff and this affected the distribution of work and the achievement of KPI targets. Employee external factors cause also the decreased employee performance. It was found that the technology infrastructure has not been updated 100%, where many devices and IT systems have passed the expiration period (end of support).*

**Keywords:** *Performance, Ability, Motivation, Key Performance Indicator, No Incident Error*



## DAFTAR ISI

Lembar Judul.....	i
Lembar Persetujuan.....	ii
Lembar Pengesahan .....	iii
Lembar Pernyataan .....	iv
Kata Pengantar.....	v
Abstrak.....	vii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Gambar.....	xii
Daftar Lampiran .....	xiii
 BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....	 1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Permasalahan.....	10
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Manfaat Penelitian.....	10
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	 12
A. Tinjauan Teori.....	12
B. Beberapa Pengertian .....	14
C. Penelitian Terdahulu .....	31
D. Konsep Kunci .....	37
E. Model Berpikir.....	39
F. Pertanyaan Penelitian.....	40
 BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	 41
A. Metode Penelitian.....	41

B. Teknik Pengumpulan Data.....	44
C. Prosedur Pengolahan Data.....	55
D. Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	56
 BAB IV HASIL PENELITIAN.....	 65
A. Deskripsi Lokasi Penelitian.....	65
B. Manajemen Kinerja di Bank Mandiri.....	69
C. <i>Incident Error</i> Yang Pernah Terjadi.....	81
D. Indikator Penurunan Kinerja Karyawan .....	82
E. Faktor Penyebab Penurunan Kinerja .....	84
 BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	 95
A. Simpulan.....	95
B. Saran.....	98
 DAFTAR PUSTAKA.....	 101

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## DAFTAR TABEL

Nomor	Judul Tabel	Halaman
1.1	Pencapaian Kinerja Tahunan IT Infrastructure Group	5
1.2	<i>Incident Error</i> Penyebab Menurunnya Nilai Kinerja IT Infrastructure Group	6
1.3	Kriteria Pembobotan KPI	8
3.1	Teknik Pemeriksaan Data Kualitatif Bungin	60
4.1	Jumlah dan Distribusi Pegawai IT Infrastructure Group per September 2019	68
4.2	KPI Tahun 2018 IT Infrastructure Group	70
4.3	Skala Nilai dalam pencapaian KPI	78
4.4	Korelasi Pencapaian Target KPI dengan <i>Performance Level</i>	78
4.5	<i>Core Value</i> Bank Mandiri	79
4.6	Nilai Kinerja Individu di Department NSD dan CHD	84

## DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul Gambar	Halaman
2.1	Kinerja Sebagai Suatu Sistem	15
2.2	Siklus Peningkatan Kinerja	21
2.3	Sistem Manajemen Kinerja Individu	24
2.4	Matrix kategori <i>severity incident</i>	30
2.5	Contoh Viral <i>Incident Error</i>	31
2.6	Model Diagnostik Kinerja	39
3.1	Model Teorisasi Deduktif	42
3.2	Komponen Analisa Data : Model Air	57
4.1	Ukuran Penilaian Kinerja Pegawai Bank Mandiri	73
4.2	Timeline Penilaian Kinerja di Bank Mandiri	77
4.3	Skala Nilai Pencapaian <i>Core Value</i>	80

## DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Nama Lampiran
1	Lampiran 1 – Struktur Organisasi
2	Lampiran 2 – <i>Script</i> Interview
3	Lampiran 3 – Contoh Kontrak Kerjasama Pemeliharaan System dengan <i>Vendor</i>
4	Lampiran 4 – Contoh <i>Incident Error</i>

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

# **BAB I**

## **PERMASALAHAN PENELITIAN**

### **A. Latar Belakang**

Kinerja akan selalu menjadi perhatian yang begitu penting baik bagi organisasi, kelompok/tim maupun individu karyawan yang ada di dalam organisasi tersebut. Tercapainya sasaran/target organisasi (perusahaan) sangat ditentukan oleh kinerja individu karyawan yang ada di dalamnya. Kinerja individu karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja tim/kelompok dan pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Dengan kata lain, kinerja yang tinggi dari individu karyawan adalah kunci keberhasilan dan kemajuan perusahaan. Itulah sebabnya manajemen perusahaan, dengan beragam cara, akan selalu berusaha meningkatkan kinerja karyawannya. Sebaliknya, jika terjadi penurunan kinerja karyawan, maka manajemen perusahaan yang baik, tidak akan berdiam diri dan berupaya maksimal melakukan perbaikan-perbaikan agar target dan tujuan perusahaan dapat dicapai.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor terpenting dalam pencapaian target perusahaan, meski sudah disediakan peralatan kerja yang lengkap dan canggih sekalipun. Di dalam sebuah perusahaan, tentu ada sumber daya lain yang berpengaruh, seperti modal, mesin, metode kerja, materi, waktu, energi dan informasi, namun SDM merupakan sumber daya yang paling strategis. Hal ini sejalan pula dengan pemikiran Ivancevich dkk (2005) yang menyatakan bahwa kunci keberhasilan organisasi adalah pengelolaan sumber daya manusianya, dimana organisasi memerlukan sumber daya manusia yang mau bekerja keras, memiliki pengetahuan dan keahlian tinggi, berfikir secara kreatif dan berkinerja unggul.

Karenanya, disadari atau tidak, setiap perusahaan akan selalu berusaha meningkatkan kinerja karyawannya guna mencapai keberhasilan yang maksimal.

Mengukur tinggi rendahnya kinerja, baik kinerja dari individual karyawan, kinerja kelompok/tim maupun kinerja keseluruhan organisasi perusahaan, merupakan bagian dari manajemen SDM yang sangat penting untuk dilakukan. Pengukuran kinerja tersebut dilakukan dengan cara membandingkan antara fakta pencapaian kinerja dengan sasaran atau standar kinerja yang sudah ditetapkan sebelumnya. Proses perbandingan inilah yang disebut dengan tahapan penilaian kinerja. Namun, sering terjadi adanya ketidaksesuaian antara penilaian yang seharusnya dengan kenyataan pencapaian kinerja yang dirasakan oleh individu karyawan. Antisipasi terhadap kenyataan dimaksud maka diperlukan manajemen kinerja (*performance management*) yang membantu manajemen perusahaan dalam mendefinisikan kinerja, mengukur, memotivasi dan mengembangkannya secara berkelanjutan sesuai dengan sasaran kinerja karyawan.

Sasaran kinerja individu dijadikan sebagai ukuran pencapaian kinerja yang akan dilakukan penilaian di akhir periode. Salah satu tipe ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah *Key Performance Indicators* (KPI) yang menunjukkan secara jelas target dan sasaran kinerja, ukuran pencapaian kinerja serta tindakan apa yang harus dilakukan oleh karyawan untuk mencapai sasaran kinerja dimaksud dalam satu periode tertentu.

IT Infrastructure Group adalah salah satu unit kerja setara *division unit* di Kantor Pusat Bank Mandiri yang dipimpin oleh seorang Group Head (GH). Secara struktural, GH bertanggung jawab langsung kepada Direktur, yaitu Direktur

Technologi Informasi dan Operasi. Jumlah keseluruhan karyawan di group ini sebanyak 273 orang dengan kelompok jabatan mulai dari tingkat terendah Pelaksana (Job Grade C1 s/d C4), Manager (Job Grade D1 s/d D4), Vice President (Job Grade E1 s/d E4) dan Senior Vice President (Job Grade F1 – F4).

Fungsi utama unit kerja ini adalah menjamin ketersediaan infrastruktur *information technology* (IT) selama 24 jam dan 7 hari seminggu (*non stop*), agar Bank Mandiri selalu dapat memberikan layanan transaksi perbankan kepada nasabahnya kapan saja, aman (*secure*), cepat, memuaskan dan dapat dilakukan di semua saluran (*channel*) yang tersedia diantaranya; kantor cabang, mesin ATM, *Mobile Banking*, mesin EDC dll). Bentuk implementasi dari pelaksanaan fungsi utama tersebut, manajemen IT Infrastructure Group telah menetapkan KPI organisasi tahunan yang diturunkan kepada sub organisasi dibawahnya serta diteruskan kepada jajaran individu pegawai dibawahnya dalam bentuk KPI individu pegawai. Jadi KPI tahunan individu pegawai mengacu sepenuhnya kepada sasaran dan target organisasi yang ingin dicapai di tahun tersebut. Model manajemen kinerja yang digunakan menggunakan model Balanced Scorecard dimana KPI organisasi hingga KPI individu pegawai disusun dalam empat perspektif.

*No Incident Error* di IT Infrastructure Group adalah salah satu KPI yang selalu dimunculkan setiap tahun sebagai salah satu ukuran pencapaian kinerja organisasi. KPI tersebut bermakna bahwa di Bank Mandiri tidak boleh terjadi gangguan layanan nasabah yang disebabkan oleh kerusakan infrastruktur IT. Pengertian lebih jauh dari KPI ini adalah bahwa IT Infrastructure Group harus mengelola dengan baik, menjaga dengan baik dan menghindari kerusakan pada



infrastruktur IT yang dikelola sepanjang tahun agar layanan perbankan Bank Mandiri yang diterima oleh nasabah selalu aman, lancar, cepat dan selalu tersedia di semua *channel* yang disediakan, dimanapun dan kapanpun. Kalaupun terjadi kerusakan, maka KPI tersebut telah membatasi bahwa kerusakan infrastruktur IT tersebut hanya boleh terjadi maksimal dua kali dalam setahun dan itupun tidak boleh terjadi gangguan layanan nasabah melebihi durasi waktu satu jam dalam setiap *incident error* serta tidak berakibat munculnya kerugian atau tuntutan denda keuangan oleh nasabah ataupun oleh regulator (BI).

Selain KPI diatas, masih satu KPI lain yang juga berpengaruh besar terhadap penilaian kinerja unit kerja, yaitu KPI BOD Survey yang mencerminkan survey kepuasan *Board of Director* (BOD) terhadap layanan unit kerja baik layanan terhadap unit kerja lain maupun layanan perbankan kepada nasabah. Jadi, KPI *No Incident Error* pencapaiannya akan berpengaruh secara positif terhadap KPI BOD Survey.

Hasil kinerja tahunan setiap unit kerja di Bank Mandiri, ditetapkan oleh Dewan Direksi berdasarkan pencapaian KPI masing-masing sesuai fungsi pokok unit kerja tersebut. *No Incident Error* dan BOD Survey merupakan dua KPI Utama dari IT Infrastructure Group karena selalu menjadi perhatian utama bagi *Board of Director* (BOD) atau Dewan Direksi dalam memberikan penilaian akhir kinerja organisasi.

Predikat penilaian yang ditetapkan oleh Dewan Direksi terhadap nilai kinerja tahunan dari setiap unit kerja akan berdampak langsung terhadap total penerimaan bonus pegawai yang ada di dalam unit kerja tersebut, dengan predikat nilai mulai dari Low (C), Mid (B) hingga Exceed (A). Malangnya, tahun 2017 dan 2018 lalu, kinerja IT Infrastructure Group ditetapkan oleh direksi dengan predikat Low (nilai terendah).

Level kinerja IT Infrastructure Group di dua tahun terakhir mencapai titik terendahnya setelah 2 tahun sebelumnya, yaitu tahun 2015 dan 2016, kinerja tahunan IT Infrastructure Group selalu mendapat predikat nilai MID. Padahal pada periode sebelumnya lagi, yaitu tahun 2014, IT Infrastructure Group telah mendapat predikat Exceed, sebagai level kinerja tertinggi dari Dewan Direksi. Historikal penilaian kinerja IT Infrastrcuture Group dapat direkap dalam Tabel 1.1

Tabel 1.1 Pencapaian Kinerja Tahunan IT Infrastructure Group

NO	TAHUN	PENCAPAIAN KINERJA
1	2014	Exceed (A)
2	2015	Mid (B)
3	2016	Mid (B)
4	2017	Low (C)
5	2018	Low (C)

Dari tabel 1.1 tersebut, terlihat bahwa IT Infrastructure Group gagal mempertahankan level kinerja Exceed yang sudah dicapai pada tahun 2014. Kinerja dimaksud cenderung menurun pada tahun-tahun berikutnya dan bahkan mencapai titik terendahnya di tahun 2017 dan 2018 lalu dengan predikat Low.

Keputusan Direksi didalam menetapkan penilaian kinerja Low terhadap IT Infrastructure Group di tahun 2017 dan 2018 tersebut adalah berdasarkan pencapaian KPI yang berhubungan langsung dengan tujuan strategis organisasi yaitu *No Incident*

*Error* dan KPI ini berkorelasi langsung dengan KPI BOD Survey. Kedua KPI tersebut berkaitan erat dengan upaya dan target IT Infrastructure Group untuk mengelola dengan baik, menjaga dengan baik dan menghindari terjadinya gangguan atau kerusakan perangkat/infrastruktur IT yang bisa menyebabkan terhentinya layanan system perbankan Mandiri baik secara parsial maupun secara keseluruhan untuk menjaga kepuasan nasabah dan memelihara reputasi Bank secara keseluruhan.

KPI untuk mencapai *No Incident error* telah gagal diraih oleh IT Infrastructure Group sejak tahun 2015. Beberapa *incident error* yang pernah dialami sejak tahun 2015 dan menyebabkan rendahnya penilaian Direksi antara lain:

Tabel 1.2 *Incident Error* Penyebab Menurunnya Nilai Kinerja IT Infrastructure Group

TAHUN	INCIDENT ERROR	KETERANGAN
2015	Terjadi kerusakan pada perangkat IT Network yang menyebabkan aplikasi transfer antar bank (RTGS) tertunda dalam proses settlement-nya	Terjadi hanya sekali namun menimbulkan tuntutan denda finansial dari regulator (BI)
2016	Terjadi kerusakan pada perangkat server yang menyebabkan aplikasi <i>Mandiri Internet Banking</i> sering tidak berhasil diakses oleh nasabah	Terjadi beberapa kali dan menimbulkan keluhan nasabah di beberapa media nasional
2017	Terjadi kelemahan pada konfigurasi system security yang menyebabkan aplikasi Mandiri eCash dihack oleh pihak external pada aplikasi <i>top up</i> pulsa telpon	Terjadi beberapa kali dan menimbulkan kerugian finansial cukup besar

2018	Terjadi kegagalan system pada aplikasi mobile Mandiri Online yang mengakibatkan seluruh nasabah pengguna Mandiri Online tidak bisa bertransaksi via Mandiri Online	Terjadi beberapa kali di tahun 2018 dan pernah terjadi kegagalan akses hingga lebih dari 8 jam dan viral di Media Massa (lihat contoh pada Lampiran 4)
------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sumber : *History report incident error* hingga 2018 di IT Infrastructure Group

Atas dasar *incident error* tersebut diatas, menyebabkan rendahnya nilai BOD Survey kepada IT Infrastructure Group, sehingga unit kerja ini dinyatakan tidak mampu mempertahankan level pencapaian kinerja Exceed seperti yang pernah diperoleh tahun 2014. Bahkan di dua tahun terakhir ini, IT Infrastructure Group dikategorikan gagal atau tidak *perform* oleh direksi dalam memenuhi KPI-nya. Secara langsung, tentu saja kegagalan pencapaian KPI tersebut dipengaruhi pula oleh pencapaian KPI dari individu karyawan di dalamnya. Kegagalan pegawai didalam mencapai sasaran kinerja *No Incident Error* dengan berbagai sebab, telah menimbulkan kegagalan organisasi IT Infrastructure Group untuk menyempurnakan pencapaian keseluruhan KPInya. Hal ini sesuai dengan pendapat Ivancevich et.al. (2005) yang menyatakan bahwa pencapaian kinerja organisasi atau perusahaan bergantung pada kinerja individu yang ada didalamnya. Kegagalan kinerja tersebut juga mencerminkan penurunan kinerja pegawai.

Pada kondisi tersebut diatas, fenomena penurunan kinerja pegawai terutama di tahun 2017 dan 2018, terlihat pada mereka yang pekerjaan kesehariannya berkaitan langsung dengan pencapaian KPI *No Incident Error*. Ada dua sub unit kerja (department) di IT Infrastructure Group dimana pekerjaan karyawannya berkaitan

langsung dengan KPI dimaksud, yaitu Network Services Department (NSD) dan Cloud Hosting Department (CSD). Bobot nilai KPI *No Incident Error* di kedua department sangat tinggi hingga mencapai > 15% sedangkan di department yang lain, berbobot rendah, yang berarti bahwa KPI itu berkategori kritikal bagi karyawan di kedua department tersebut. Pembobotan KPI dimaksudkan untuk menunjukkan tingkat prioritas dan perhatian karyawan dalam pencapaiannya selama periode satu tahun tertentu. Kriteria pembobotan KPI yang berlaku dapat dilihat pada tabel 1.3 yang dijadikan pedoman oleh setiap karyawan didalam menetapkan bobot KPI dan disusun dalam *goal setting* di awal periode penyusunan rencana kerja tahunan.

Tabel 1.3 Kriteria Pembobotan KPI

Level Prioritas	Kriteria	Alokasi Bobot
Penting	Indikator penting, tapi bukan indikator utama untuk operasional	5 – 10%
Sangat Penting	Indikator sangat penting, dan merupakan indikator utama untuk operasional	10 – 15%
Kritikal	Indikator sangat penting dan kritikal dalam pencapaian tujuan operasional organisasi	>15%

Sumber : [www.mandiriclick.co.id](http://www.mandiriclick.co.id)

Indikator penurunan kinerja karyawan dapat dilihat pada saat *review* akhir penilaian kinerja karyawan (*performance review*) bahwa pencapaian sasaran atau target kinerja karyawan pada KPI *No Incident Error* yang sudah disusun sebelumnya didalam *goal setting* tahun bersangkutan dinyatakan gagal atau tidak *perform*. Apa yang dicapai oleh karyawan tidak sesuai dengan rencana atau kinerjanya tidak mencapai target sesuai rencana KPI sebelumnya. Memperhatikan bobot nilai KPI tersebut, maka kegagalannya berdampak signifikan terhadap rendahnya nilai keseluruhan kinerja karyawan dalam bentuk *Performance Level* (PL) yang rendah di

*department* NSD dan atau CSD, tergantung bidang kelolaan infrastruktur IT yang menjadi penyebab munculnya *incident error*. PL1 merupakan nilai kinerja tertinggi dan seterusnya hingga PL5 yang merupakan nilai kinerja terendah buat karyawan. Rendahnya nilai kinerja karyawan di kedua *department* merupakan indikator penurunan kinerja karyawan dengan beberapa kondisi penurunan antara lain; (1) Tidak ada karyawan yang mendapatkan predikat PL1, (2) Beberapa karyawan mendapat nilai PL4, (3) Dalam kondisi terburuk, akan ada satu karyawan yang mendapat nilai terendah PL5. PL yang rendah berakibat langsung terhadap rendahnya nilai bonus tahunan dari Bank yang akan diterima oleh karyawan. Selain itu, PL yang rendah akan berdampak pula pada hilangnya peluang benefit lain bagi karyawan, seperti kesempatan promosi, proporsi kenaikan gaji berkala, kesempatan mendapatkan *external education*, dll.

Kriteria kritikal dari KPI *No Incident Error* bagi karyawan merupakan hasil *cascading* dari KPI unit kerja atau IT Infrastructure Group. Dengan demikian, pencapaian KPI tersebut akan berdampak langsung ketika review akhir tahun dari BOD terhadap nilai kinerja keseluruhan unit kerja.

Pencapaian kinerja organisasi merupakan agregasi atau akumulasi pencapaian kinerja individu karyawan yang ada di dalamnya. Tuntutan terhadap peningkatan kepuasan pelanggan serta meningkatnya tuntutan pemegang saham dalam hal efisiensi dan profitabilitas organisasi, maka semakin tinggi pula tuntutan peningkatan kinerja organisasi. Apalagi jika sampai terjadi penurunan kinerja, maka harus segera dilakukan antisipasi perbaikan kedepannya.

Berangkat dari latar belakang penurunan kinerja khususnya dalam dua tahun terakhir tersebut, menjadi menarik untuk diidentifikasi dan dianalisis lebih lanjut faktor-faktor penyebab terjadinya penurunan kinerja karyawan melalui penelitian yang berjudul “Analisis Penyebab Penurunan Kinerja Karyawan di IT Infrastructure Group, PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, Kantor Pusat”.

## **B. Rumusan Permasalahan**

Berdasarkan beberapa fenomena yang ada pada latar belakang di atas maka dalam penelitian ini yang menjadi rumusan permasalahan adalah: Apakah Penyebab Terjadinya Penurunan Kinerja Karyawan sehingga gagal dalam mencapai target kinerja *No Incident Error* di IT Infrastructure Group PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, Kantor Pusat

## **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Penyebab Terjadinya Penurunan Kinerja Karyawan sehingga gagal dalam mencapai target kinerja *No Incident Error* di IT Infrastructure Group PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, Kantor Pusat

## **D. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat terhadap kepentingan dunia akademik.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan dan dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan aspek kinerja karyawan.

2. Manfaat terhadap dunia praktis.

Memberikan masukan kepada manajemen PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. dalam merumuskan kebijakan yang berkaitan dengan penurunan kinerja karyawan di IT Infrastructure Group.



**POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A**



## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Simpulan**

Secara umum dapat disimpulkan bahwa terjadinya penurunan kinerja karyawan di IT Infrarstructure Group, khususnya di NSD dan CHD sehingga gagal dalam mencapai target kinerja *No Incident Error* di IT Infrastructure Group PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, Kantor Pusat mengacu kepada dua faktor; kemampuan dan motivasi. Untuk lebih jelasnya faktor penyebab tersebut antara lain;

##### **1. Faktor Kemampuan**

- 1) Pengetahuan teknis (*technical knowledge*) karyawan, khususnya anggota tim di kedua department tersebut, masih belum memenuhi kualifikasi teknis yang dibutuhkan sesuai perkembangan infrastruktur IT di Bank Mandiri. Kondisi ini masih menjadi faktor utama sebagai penyebab lamanya penanganan suatu insiden dan menimbulkan kegagalan KPI. Keterbatasan pengetahuan dan keahlian teknis karyawan selalu tertinggal dibanding perkembangan kompleksitas dan kemajuan sistem dan teknologi yang dikelola. Spesifikasi teknis sistem dan perangkat teknologi yang dimiliki Bank Mandiri begitu cepat berkembang sesuai dengan peningkatan layanan transaksi kepada nasabah. Selain itu keterkaitan antar infrastruktur IT didalamnya juga semakin rumit, sehingga membentuk konfigurasi teknis yang semakin kompleks. Kompleksitas perangkat teknologi yang ada ini tidak bisa diadaptasi dengan cepat oleh para karyawan karena keterbatasan pengetahuan teknis mereka sehingga mereka lebih banyak mengandalkan bantuan pihak ketiga (*vendor*)

ketika terjadi suatu insiden. Apalagi insiden yang terjadi merupakan pengalaman baru, insiden yang belum pernah terjadi sebelumnya. Karyawan tidak bisa melakukan identifikasi secara cepat penyebab suatu insiden, akibatnya penanganan dan penyelesaiannya menjadi lama, tidak sesuai dengan batasan dalam target KPI mereka.

- 2) Di beberapa unit tim di kedua *department* diakui adanya kekurangan jumlah karyawan dan kondisi ini berpengaruh signifikan terhadap pengelolaan infrastruktur IT, khususnya ketika terjadi insiden dimana proses penanganannya menjadi lama. Tiap sub unit kerja (Tim) di IT Infrastructure Group memiliki beban pekerjaan berbeda, mengingat kompleksitas infrastruktur IT yang mereka kelola juga berbeda-beda, sehingga ada sebagian tim yang merasa kurang dengan jumlah anggota mereka. Kebutuhan tambahan karyawan tersebut sangat penting untuk kemudahan distribusi pekerjaan yang diatur melalui pembagian jam kerja (*shifting*) harian serta untuk kemudahan distribusi keahlian, minat atau spesialisasi teknis sesuai kebutuhan di Tim. Hal ini untuk menghindari tuntutan keahlian ganda (*multi skill*) kepada seorang karyawan. Tuntutan seperti itu tidak akan menghasilkan karyawan yang memiliki keahlian khusus (*specialis*) seperti yang dibutuhkan. Dengan adanya distribusi spesialisasi teknis tersebut maka setiap karyawan di dalam tim akan fokus untuk memperdalam suatu produk teknologi yang mereka kelola, sehingga pengetahuan teknis masing-masing karyawan bisa mendalam (*expert*).

3) Faktor eksternal karyawan juga ditemukan menjadi salah satu penyebab menurunnya kinerja mereka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kapasitas teknis infrastruktur yang dikelola, di beberapa bagian teknologi, tidak sesuai lagi dengan perkembangan software dan aplikasi. Perkembangan produk perbankan di Bank Mandiri yang diikuti dengan peningkatan jumlah nasabah dan peningkatan volume transaksi, perlu diantisipasi dengan penyesuaian kapasitas teknis keseluruhan system dan teknologi yang dikelola. Begitu besarnya lingkup infrastruktur teknologi di Bank Mandiri, maka menurut mereka, setiap tahun akan selalu ada bagian perangkat teknologi yang sudah masuk masa kadaluarsa (*end of support*) atau bagian perangkat teknologi yang sudah menyentuh batas maksimal kapasitas standar tertentu (*threshold*) yang sudah ditetapkan sebelumnya. Umur efektif perangkat IT adalah lima tahun dan hal tersebut sudah sesuai dengan masa amortisasi (penyusutan) nilai perangkat. Fakta di lapangan, banyak bagian infrastruktur IT di Bank Mandiri yang sudah melewati umur efektif yang seharusnya sudah diremajakan dan diganti dengan perangkat baru. Kondisi infrastruktur teknologi seperti ini menimbulkan kerawanan terjadinya insiden dan menyebabkan kegagalan pencapaian target KPI karyawan.

## 2. Faktor Motivasi

Penelitian yang didasarkan pada materi; latar belakang pendidikan karyawan, beban pekerjaan mereka dan aspek penghargaan manajemen, ditemukan tidak adanya kendala, konflik ataupun masalah yang memicu timbulnya penurunan kinerja karyawan. Kemauan dan keinginan karyawan untuk berprestasi dan

bekerja keras tetap tinggi, khususnya dalam hal upaya memenuhi semua target KPI yang ditetapkan. Satu hal yang paling menarik bagi karyawan terkait penghargaan manajemen adalah adanya peluang bagi karyawan yang berprestasi tinggi dan mencapai keahlian teknis tertentu (*expert*) untuk memperoleh *job grade* yang tinggi yang diikuti pula dengan penghasilan dan benefit yang tinggi pula.

## **B. Saran**

Atas dasar penyebab terjadinya penurunan kinerja karyawan di IT Infrastructure Group yang terungkap dalam penelitian ini, maka beberapa saran yang dapat disampaikan antara lain:

1. Berkaitan dengan pengetahuan teknis anggota tim, yang perlu dilakukan adalah pelatihan (*training*) berkelanjutan tentang perangkat IT dan system yang dikelola sehari-hari oleh karyawan. Inisiatif pelatihan, selama ini hanya dilakukan paska proses pengadaan perangkat baru yang menjadi bagian dari aktivitas implementasi. Kedepan, pelatihan dimaksud perlu dilakukan secara berkesinambungan dan diperbanyak frekuensinya sesuai kebutuhan. Inisiatif pelatihan berkesinambungan tersebut dapat dimasukkan atau ditambahkan dalam salah satu klausa kontrak kerjasama dengan *vendor* pada saat Bank Mandiri melakukan pembelian atau pengadaan infrastruktur baru. Pelatihan dimaksud dilakukan secara bertahap berdasarkan modul teknologi dan harus menekankan pada operasional teknis perangkat (*hands on training*) sertatidak banyak teori. Satu hal yang terpenting juga, pelatihan tersebut diutamakan peruntukannya kepada karyawan-karyawan yang sudah memiliki keahlian dasar dan minat pada bidang teknologi yang sesuai. Dengan pelatihan yang berkesinambungan serta

penekanan pada operasional teknis perangkat, maka keahlian karyawan akan menjadi lebih mendalam dan bisa diandalkan oleh manajemen dalam mengelola perangkat teknologi sesuai tanggung-jawabnya. Lebih jauh kedepan, ketergantungan tim kepada pihak ketiga (*vendor*) bisa berkurang dan bahkan bisa ditiadakan, sehingga secara tidak langsung mendapatkan penghematan biaya pengelolaan infrastruktur unit kerja.

2. Kekurangan jumlah anggota di beberapa unit tim perlu segera disolusikan dengan rekrutmen karyawan baru. Menambah karyawan baru dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman sesuai, tentu menjadi solusi efektif. Sangat disarankan untuk rekrut calon karyawan yang sudah memiliki pengetahuan dan pengalaman teknis yang tinggi (*expert*), tentu saja dengan kompensasi *job grade* yang tinggi. Namun jika penambahan karyawan baru sudah tidak memungkinkan lagi, bisa disolusikan dengan cara rotasi atau mutasi karyawan.
3. Tiap sub unit kerja atau Department perlu segera menginventarisir seluruh perangkat IT dan system yang mereka kelola. Lakukan kategorisasi atas semua perangkat IT dan system berdasarkan usia efektifnya. Identifikasi perangkat apa saja yang sudah harus dilakukan penggantian (*refreshment*), apa saja yang harus dilakukan pembaharuan (*upgrade*) dan apa saja yang perlu dilakukan pemutakhiran dalam waktu dekat. Kemudian diajukan ke manajemen untuk menjadi prioritas didalam penetapan program investasi IT Infrastructure Group agar bisa direalisasikan proses pengadaannya (*procurement*). Kalaupun tidak bisa dilakukan dalam satu periode pengadaan, investasi peremajaan perangkat

teknologi ini bisa diajukan bertahap dalam dua atau tiga tahun sebagai program investasi *multiyears*.

4. Kontrak kerjasama dengan pihak ketiga (*vendor*) dalam hal jasa pemeliharaan perangkat IT dan system, perlu diperluas cakupannya khususnya terhadap perangkat IT dan system yang sudah melewati umur efektif (*end of support*) namun belum bisa dilakukan penggantian. Bahkan perlakuan terhadap kategori perangkat ini perlu lebih diintensifkan pemeliharaannya. Satu hal yang juga penting terkait kerjasama dengan *vendor* ini adalah perlunya tambahan klausa ganti rugi atau tambahan denda kepada *vendor* tersebut jika terjadi *incident error* yang menimbulkan kerugian finansial. Besarnya denda atau ganti rugi bisa disepakati kedua pihak berdasarkan persentase (sekian persen) dari total kerugian finansial yang terjadi. Dengan tambahan klausa seperti ini, maka *vendor* akan lebih berhati-hati dan lebih waspada dalam menjaga dan melaksanakan pemeliharaan.
5. Proses pengelolaan infrastruktur teknologi Bank Mandiri perlu dikembangkan lebih jauh dengan mengarah kepada pendekatan otomatisasi. Dengan otomatisasi pengelolaan infrastruktur teknologi, maka akan mengurangi kemungkinan munculnya kesalahan proses manual (*human error*). Inisiatif ini memang akan membutuhkan biaya investasi yang besar, namun bisa diajukan secara bertahap pula, dimulai dari proses-proses pengelolaan infrastruktur teknologi yang bersifat kritikal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. (2014). *Manajemen dan Evaluasi*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Amirullah. (2015). *Pengantar Manajemen, Fungsi - Proses - Pengendalian*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Anggraeni, N. (2011). Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekolah Tinggi Seni Indonesia (STSI) Bandung. *Jurnal Penelitian dan Pendidikan*, 1-17.
- Anuforo, P., Ayoup, H., Mustapha, U., & Abubakar, A. (2019). The Implementation of Balanced Scorecard and Its Impact on Performance. *International Journal of Accounting & Finance Review; Vol. 4, No.1* , 1-13.
- Bacal, R. (1999). *Performance Management*. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Bahrid, R., Idris, A., & Iskandar, E. (2018). Kepemimpinan Kepala Dinas Pariwisata Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Dinas Pariwisata Kabupaten Kutai Timur. *eJournal Ilmu Pemerintahan vol.6 No.2*, 593-604.
- Blanchard, K. (2016). *Legendary Service*. Surabaya: Menuju Insan Cemerlang.
- Bungin, B. (2007). *Penelitian Kualitatif, Edisi Kedua*. Jakarta: K E N C A N A.
- Chin Tay, L., Yean Tan, F., & Yahya, K. K. (2018). The Power of Ability-Motivation-Opportunity Enhancing Human Resource Management Practices on Organizational Ethical Climate. *International Journal of Business and Society, Vol. 18 No. 3* , 547-562.
- Creswell, J. W. (2015). *Penelitian Kualitatif & Desain Riset*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dessler, Gerry. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 14*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dewi, L., & Thendean, T. A. (2018). Motivasi Instrinsik dan Extrinsik pada Peningkatan Kinerja (Studi Kasus pada Hepi Potato). *Jurnal Bisnis Terapan, Vol. 02 No.02*, 147-158.

- Efranto, R. Y., & Saputri, A. G. (2018). Penerapan Aspek Human Error dalam Penilaian Kinerja pada Perusahaan Aluminium Alloy Wheel. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri Vol. 6 No. 3*, 195-200.
- Eke, G. J. (2018). Contemporary Issues in Employee Motivation and Performance in Organizations. *International Journal of Innovative Research in Social Sciences and Strategic Management Techniques* , 68-70
- Furman, B., & Ahola, T. (2002). *12 Steps To A Happy Workplace, Terjemahan*. Jakarta: Elex Media.
- Horvathova, J., Mokrisova, M., & Vrablikova, M. (2019). Integration of balanced scorecard and data envelopment analysis to measure and improve business performance . *Management Science Letters* 9, 1321-1340.
- Iddekinge, C. H., Aguinis, H., & Mackey, J. D. (2018). A Meta-Analysis of the Interactive, Additive, and Relative Effects of Cognitive Ability and Motivation on Performance. *Journal of Management Vol. 44 No. 1*, 249-272.
- Irawan, Prasetya., Motik, Suryani. S., & Sakti, Sri Wahyu (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIA-LAN Press.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2005). *Perilaku Manajemen dan Organisasi, Edisi Ketujuh*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Karina, N. (2016). Analisis Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (PERSERO) Kantor Distribusi Wilayah Lampung. *DIGITAL REPOSITORY UNILA*, 1-85.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Organizational Behavior, 9th ed*. Jakarta: McGraw-Hill Education (Asia) and Salemba Empat .
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi Edisi 9*. Jakarta: McGraw-Hill Education (Asia) and Salemba Empat .
- Kristiani, D. A., Pradhanawati, A., & Wijayanto, A. (2013). Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *DIPONEGORO JOURNAL OF SOCIAL AND POLITIC*, 1-7.
- Kusumadewi, D. M. (2013). Analisis Pengaruh Motivasi dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Seksi Perdagangan Luar Negeri Dinas Perindustrian Perdagangan Kota Surakarta. *ePrints.UMS.ac.id*, 1-12.



- Kuzmanovic, B., Tesic, Z., & Ivana, T. (2019). Performance Management Methods: A Case Study from International Industrial Companies . *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 2019, 30(1), 103-111.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2014). *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI-Press.
- Moleong, L. J. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, D. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, H. (2003). *Kepemimpinan mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior 16th Ed*. Jakarta: Pearson Education Inc dan Salemba Empat.
- Sa'adah, M. N., & Susanta, H. (2017). Analisis Penerapan Knowledge Management Pada PT Telkom Indonesia (Persero) Divre IV Semarang . *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis Undip Vol 6 Nomor 3*.
- Sembiring, M. (2012). *Budaya dan Kinerja Organisasi (Perspektif Organisasi Pemerintah)*. Bandung: FokusMedia.
- Sembiring, M. (2012). *Budaya Dan Kinerja Organisasi (Perspektif Organisasi Pemerintah)*. Bandung: FOKUSMEDIA.
- Siagian, S. P. (2009). *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Soemohadiwidjojo, A. T. (2015). *Panduan Praktis Menyusun KPI*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Sopiah, & Sangaji, E. M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Yogyakarta: ANDI OFFSET.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, V. W. (2014). *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: PT Pustaka Baru.
- Tahar, I. (2012). *Kajian Sistem Remunerasi Berbasis Kinerja (Studi Kasus di Bank Indonesia)*. Jakarta: FISIP Universitas Indonesia.

- Thoha, M. (2016). *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Volodymyr, L., Marina, M., & Inna, G. (2019). Selection of Criteria for Key Performance Indicators by The Matrix Method. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET)*, Volume 10, Issue 01, 1303-1311.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja Edisi Kelima*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Wibowo. (2017). *Perilaku Dalam Organisasi, Edisi Ketiga*. Depok: PT RajaGrafindo Persada.
- Widodo, Suparno Eko, (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wijaya, A., & Suhaji. (2012). Pengaruh Kemampuan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Widyamanggala*, 1-17.
- Yusuf, A. M. (2014). *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian Gabungan*. 2017: KENCANA.

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A