

ANALISIS PERAN INSENTIF TUNJANGAN PERBAIKAN PENGHASILAN (TPP) DALAM MEMBENTUK KINERJA ASN PADA BAGIAN PERLENGKAPAN SETDA KABUPATEN RAJA AMPAT

Universitas Victory Sorong

Ratna Rosmauli Pakpahan¹, Hodman Agustin Siagian², Lisnawati Gea³

Email: ratnarosmauli@gmail.com¹

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP) dalam meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Bagian Perlengkapan Sekretariat Daerah Kabupaten Raja Ampat. Kinerja pegawai merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi, sehingga diperlukan dukungan sistem kompensasi yang mampu mendorong motivasi dan produktivitas kerja. Dalam konteks ini, TPP hadir sebagai bentuk kompensasi berbasis kinerja yang diharapkan dapat meningkatkan disiplin, tanggung jawab, serta kualitas pelayanan publik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara, dan angket. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan secara interaktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan TPP merupakan pengembangan dari sistem kompensasi sebelumnya dan telah dirancang untuk mendukung peningkatan kinerja pegawai. Pelaksanaan TPP didasarkan pada indikator seperti pangkat, kehadiran, serta capaian kinerja, meskipun masih terdapat beberapa kendala dalam implementasinya, seperti ketepatan waktu pencairan dan potensi subjektivitas dalam penilaian. Secara umum, penerapan TPP memberikan dampak positif terhadap kinerja ASN, yang ditunjukkan melalui peningkatan disiplin, tanggung jawab, serta kualitas pelayanan. Dengan demikian, TPP dapat dipandang sebagai instrumen strategis dalam meningkatkan kinerja aparatur sekaligus mendukung kualitas pelayanan publik dan pembangunan daerah.

Katakunci : Tunjangan Perbaikan Penghasilan, kinerja ASN, kompensasi, motivasi kerja, pelayanan publik.

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of the Additional Income Allowance (TPP) in improving the performance of Civil Servants (ASN) in the Equipment Division of the Regional Secretariat of Raja Ampat Regency. Employee performance plays an essential role in determining organizational success; therefore, a compensation system that can enhance motivation and productivity is essential. In this context, TPP is implemented as a performance-based compensation scheme intended to improve discipline, responsibility, and the quality of public services. This research employs a qualitative approach using data collection techniques such as observation, interviews, and questionnaires. Data analysis is conducted through data reduction, data display, and conclusion drawing in an interactive manner. The findings indicate that the TPP policy is an advancement of the previous compensation system and is designed to support employee performance improvement. The implementation of TPP is based on several indicators, including rank, attendance, and performance achievements, although some challenges remain, such as delays in disbursement and potential subjectivity in evaluation. Overall, the implementation of TPP has a positive impact on ASN performance, as reflected in improved discipline, accountability, and service quality. In conclusion, TPP can be considered a strategic instrument for enhancing employee performance and supporting better public service delivery and regional development.

Keywords : Additional Income Allowance (TPP), civil servant performance, compensation, work motivation, public service.



1. PENDAHULUAN

Kinerja menjadi kewajiban utama bagi setiap individu yang berada dalam suatu organisasi, karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kontribusi kinerja pegawainya. Kinerja yang optimal mencerminkan hasil kerja yang tidak hanya memenuhi standar yang telah ditetapkan, tetapi juga mampu menunjang keberhasilan organisasi dalam mewujudkan tujuannya secara tepat dan hemat. Organisasi yang memiliki tingkat kinerja pegawai yang tinggi cenderung lebih adaptif dan mampu bertahan dalam dinamika perubahan lingkungan yang semakin kompetitif.

Peningkatan kinerja pegawai tidak terlepas dari berbagai faktor pendukung, seperti kesejahteraan, motivasi kerja, serta sistem manajemen yang diterapkan dalam organisasi. Menurut Edy Sutrisno (2019), kinerja pegawai dapat diukur melalui beberapa indikator utama, yaitu kualitas hasil kerja, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, serta kemampuan bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Pandangan serupa disampaikan oleh Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2017) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara kemampuan personal, motivasi kerja, dan kesempatan yang diberikan organisasi.

Jika ditinjau dari perspektif manajemen SDM, pegawai merupakan individu yang memberikan tenaga, pikiran, dan keterampilannya kepada organisasi dengan imbalan berupa kompensasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Malayu S. P. Hasibuan (2017) yang menyatakan bahwa pegawai adalah sumber daya yang memiliki peran penting dalam menjalankan aktivitas organisasi dan berhak memperoleh balas jasa sesuai dengan kontribusi yang diberikan. Keberadaan sumber daya manusia yang profesional dan kompeten menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kualitas organisasi, khususnya dalam sektor pemerintahan. Dalam situasi ini, Aparatur Sipil Negara (ASN) diharapkan memiliki kemampuan serta integritas yang tinggi agar mampu menyelenggarakan pelayanan publik secara berkualitas. Oleh sebab itu, diperlukan usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia melalui pendidikan, pelatihan, serta pembinaan berkelanjutan agar mampu menjawab tantangan globalisasi dan tuntutan masyarakat yang semakin kompleks (World Bank, 2020).

Untuk mewujudkan ASN yang profesional, organisasi perlu memberikan penghargaan yang layak atas kinerja yang telah ditunjukkan. Salah satu bentuk penghargaan tersebut adalah kompensasi. Sedarmayanti (2017) mendefinisikan kompensasi sebagai segala bentuk imbalan yang diterima pegawai sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah dilakukan. Sementara itu, Wibowo (2017) menyatakan bahwa kompensasi merupakan bentuk timbal balik atas penggunaan jasa atau tenaga kerja dalam organisasi. Dalam konteks Pemerintah Kabupaten Raja Ampat, kompensasi tersebut diwujudkan dalam bentuk Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP) yang berdasar pada kinerja pegawai. Kebijakan TPP ini dirancang sebagai instrumen untuk meningkatkan motivasi kerja ASN melalui pendekatan penghargaan berbasis kinerja (*performance-based pay*). Dengan adanya TPP, diharapkan ASN dapat meningkatkan disiplin, produktivitas, serta kualitas pelayanan kepada masyarakat. Selain itu, pemberian TPP juga diharapkan mampu memperkuat kesungguhan pegawai dalam melaksanakan tugas pemerintahan dengan mengedepankan integritas, tanggung jawab, dan akuntabel.

2. KAJIAN TEORI

Kompensasi: Kompensasi merupakan salah satu elemen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena berhubungan langsung dengan penghargaan yang diterima pegawai atas kontribusinya. Secara umum, kompensasi dapat dipahami sebagai seluruh bentuk imbalan yang diberikan organisasi kepada pegawai sebagai balas jasa atas tenaga, waktu, dan keahlian yang telah disumbangkan. Menurut Wibowo (2017), kompensasi merupakan bentuk timbal balik atas penggunaan jasa atau tenaga kerja dalam organisasi.

Sementara itu, Husein Umar (2019) menjelaskan bahwa kompensasi mencakup dibedakan menjadi beberapa bentuk penerimaan pegawai, seperti gaji, insentif, bonus, ataupun fasilitas lain yang diberikan baik eksplisit ataupun implisit. Lebih lanjut, Anwar Prabu Mangkunegara (2017) memaparkan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang dianggap sebagai bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada pegawai atas kontribusi yang telah diberikan. Dengan demikian, kompensasi tidak hanya berperan sebagai alat pemenuhan kebutuhan ekonomi, tetapi juga menjadi instrumen penting dalam mendorong motivasi kerja serta memperkuat loyalitas terhadap organisasi.

Jenis-jenis Kompensasi: Secara garis besar, bentuk kompensasi dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori utama, yaitu kompensasi finansial langsung, finansial tidak langsung, dan non-finansial. Pembagian ini sejalan dengan konsep yang dikemukakan oleh Soekidjo Notoatmodjo (2018). Bentuk kompensasi finansial langsung merupakan pembayaran yang diberikan organisasi kepada pegawai secara langsung berupa sejumlah dana atau upah., seperti gaji, upah, insentif, bonus, dan pembagian keuntungan. Kompensasi finansial tidak langsung berupa manfaat tambahan yang tidak diterima secara langsung dalam bentuk uang, seperti asuransi kesehatan, jaminan pensiun, cuti berbayar, serta berbagai fasilitas kerja.

Kompensasi non-finansial berkaitan dengan aspek psikologis dan lingkungan kerja, seperti pekerjaan yang menantang, pengakuan atas prestasi, peluang pengembangan karier, serta lingkungan kerja yang kondusif. Pembagian ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak sekadar berbentuk finansial, tetapi turut meliputi unsur non-finansial yang berperan penting dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai.

Tunjangan: dapat dikatakan bagian dari imbalan yang diberikan di luar gaji pokok sebagai bentuk tambahan kesejahteraan pegawai. Menurut Edwin B. Flippo, tunjangan berfungsi sebagai strategi organisasi untuk meningkatkan loyalitas dan mempertahankan pegawai dalam jangka panjang. Dalam konteks modern, tunjangan tidak hanya dilihat sebagai tambahan pendapatan, namun juga berfungsi sebagai sarana untuk memperkuat keterikatan pegawai (employee engagement) dan kepuasan kerja pegawai (Armstrong, 2014).

Kinerja Pegawai: Kinerja pegawai merupakan capaian kerja seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan oleh organisasi. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017) kinerja merupakan hasil pelaksanaan pekerjaan yang ditunjukkan melalui kualitas maupun kuantitas kerja pegawai dalam menjalankan tugasnya. Sementara itu, Suryana Mangkuprawira dan Aida Vitayala Hubeis (2017) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan hasil akhir yang diperoleh dari proses menjalankan pekerjaan secara terencana dalam kurun waktu tertentu.

Dalam cakupan atau sudut pandang yang lebih luas, menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2017), tingkat kinerja seseorang dipengaruhi oleh aspek kemampuan, motivasi kerja yang dimiliki, serta peluang kerja, sehingga peningkatannya tidak hanya ditentukan oleh individu, tetapi juga oleh sistem organisasi.

Penelitian sebelumnya Gina Kamelia, dengan judul: “Pengaruh Insentif dan Tunjangan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Seabreez Indonesia”. Penelitian yang dilakukan oleh Gina Kamelia (2019) mengenai pengaruh insentif dan tunjangan terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki hubungan yang signifikan dengan peningkatan kinerja. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan asosiatif untuk menganalisis kedua hubungan tersebut.



Hasil penelitian oleh Gina memperkuat bahwa pemberian kompensasi, khususnya dalam bentuk insentif dan tunjangan, merupakan faktor penting dalam mendorong peningkatan produktivitas kerja. Temuan ini juga memiliki kesamaan dengan berbagai penelitian terbaru yang menyatakan bahwa kompensasi yang diberikan berdasarkan hasil kerja terbukti berkontribusi positif terhadap motivasi dan kinerja pegawai sebagaimana dikemukakan oleh Dessler (2020) dan World Bank (2020).

3. METODE PENELITIAN

Dalam rangka memperoleh data yang relevan dengan fokus permasalahan penelitian, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan beberapa teknik pengumpulan data. Teknik-teknik tersebut dipilih untuk memperoleh informasi secara komprehensif dan mendalam terkait fenomena yang diteliti. Pertama, Observasi dilaksanakan melalui pemantauan langsung terhadap objek yang diteliti agar dapat memahami kondisi nyata di lapangan. Observasi ini memungkinkan peneliti mengidentifikasi perilaku, aktivitas, serta situasi kerja yang berkaitan dengan kinerja pegawai (Sugiyono, 2020).

Kedua, wawancara (interview) digunakan untuk menggali informasi secara mendalam dari informan terkait, seperti sejarah organisasi, kondisi lingkungan kerja, serta struktur organisasi pada lokasi penelitian. Wawancara dilakukan secara sistematis agar data yang diperoleh lebih tepat dan relevan dengan tujuan penelitian (John W. Creswell, 2018). Ketiga, angket dimanfaatkan sebagai alat pengumpulan data dalam bentuk tertulis yang disebarakan kepada para responden. Angket bertujuan untuk memperoleh data langsung mengenai pengaruh Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP) terhadap kinerja mereka. Penggunaan angket membantu peneliti dalam mengumpulkan data yang bersifat terstruktur dan terukur (Uma Sekaran & Roger Bougie, 2019).

Selanjutnya, teknik analisis data dalam penelitian ini mengacu pada model analisis interaktif yang dikemukakan oleh Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, dan Johnny Saldaña (2014). Model ini menekankan bahwa analisis data kualitatif dilakukan secara terus-menerus hingga data mencapai tingkat kejenuhan. Tahapan analisis meliputi: Reduksi data (data reduction): Tahap ini dilakukan dengan menyederhanakan, memilih, dan memfokuskan data yang relevan agar memudahkan peneliti dalam memahami informasi yang diperoleh.

Penyajian data (data display): dilakukan dengan menampilkan data yang telah direduksi ke dalam bentuk narasi, tabel, maupun diagram agar lebih mudah dipahami dan diinterpretasikan. Penarikan kesimpulan (conclusion drawing/verification): tahapan penutup berupa penarikan kesimpulan dilakukan dengan mengacu pada data yang sudah diproses dan dianalisis. Kesimpulan bersifat sementara pada tahap awal, namun akan menjadi lebih kuat apabila didukung oleh bukti yang konsisten dan valid. Penelitian ini mengambil lokasi di Kantor SETDA Bagian Perlengkapan Kabupaten Raja Ampat yang beralamat di Kompleks Kantor Bupati. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji sejauh mana Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP) memengaruhi kinerja Pegawai.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Rancangan Pemberian Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP)



Kebijakan Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP) yang diterapkan pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Raja Ampat merupakan pengembangan dari kebijakan sebelumnya, yaitu Tunjangan Kinerja Daerah (TKD). Perubahan ini tidak hanya sebatas pergantian nomenklatur, tetapi juga mencerminkan upaya pemerintah daerah dalam memperkuat sistem kompensasi berbasis kinerja guna meningkatkan produktivitas aparatur.

Secara konseptual, perancangan TPP didasarkan pada kebutuhan untuk mendorong peningkatan kualitas kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan pendekatan *performance-based pay*, di mana kompensasi diberikan berdasarkan kontribusi dan capaian kerja pegawai (World Bank, 2020). Dengan demikian, tujuan utama pemberian TPP adalah untuk meningkatkan motivasi kerja, disiplin, serta kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh ASN.

Dalam implementasinya, kebijakan TPP di Kabupaten Raja Ampat mengacu pada regulasi kepala daerah (Peraturan Bupati) yang menjadi dasar hukum pelaksanaannya. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan kompensasi di sektor publik bersifat terstruktur dan mengikuti kerangka regulasi yang berlaku.

b. Proses Pemberian TPP Berdasarkan Pangkat dan Golongan

Pelaksanaan TPP di lingkungan SETDA Kabupaten Raja Ampat dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa indikator, antara lain pangkat, golongan, kehadiran, serta penilaian kinerja pegawai. Pemberian tunjangan ini dilakukan secara periodik (setiap bulan) dan berada di luar gaji pokok yang diterima pegawai. Sistem ini mencerminkan adanya kombinasi antara pendekatan administratif dan pendekatan kinerja. Berdasarkan pendapat Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2017), pemberian imbalan yang dikaitkan dengan kinerja dapat meningkatkan motivasi kerja apabila terdapat keterkaitan yang jelas antara usaha, hasil pekerjaan, dan kompensasi yang diperoleh.

Selain itu, pemberian TPP juga mempertimbangkan aspek loyalitas dan disiplin kehadiran pegawai. Kondisi ini menunjukkan bahwa ukuran kinerja yang digunakan masih bersifat kombinatorik antara aspek kuantitatif dan kualitatif. Meskipun demikian, dalam proses pelaksanaannya masih terdapat sejumlah hambatan, seperti ketidakpastian waktu pencairan tunjangan serta mekanisme distribusi yang belum sepenuhnya optimal. Kendala tersebut berpotensi mengurangi efektivitas TPP sebagai instrumen motivasi, karena menurut teori motivasi kerja, konsistensi dan ketepatan waktu dalam pemberian reward merupakan faktor penting dalam menjaga hubungan antara kinerja dan penghargaan (Victor Vroom, 1964).

c. Analisis Besaran TPP dan Keadilan Kompensasi

Besaran TPP yang diterima Aparatur Sipil Negara dan tenaga honorer yang berada di Kabupaten Raja Ampat bervariasi, tergantung pada tingkat kehadiran, golongan, serta hasil penilaian kinerja oleh pimpinan. Variasi ini menunjukkan adanya prinsip keadilan distributif, di mana pegawai dengan kinerja lebih baik memperoleh imbalan yang lebih tinggi. Namun demikian, sistem penilaian yang masih bergantung pada evaluasi atasan berpotensi menimbulkan subjektivitas. Sehingga diperlukan suatu



sistem penilaian yang lebih transparan dan berbasis indikator kinerja yang terukur agar tercipta keadilan organisasi (Armstrong, 2014).

d. Dampak TPP terhadap Kualitas Kerja ASN

Penelitian ini mengungkapkan adanya perbedaan yang terlihat cukup nyata antara kondisi kinerja ASN sebelum dan setelah penerapan TPP. Sebelum adanya TPP, ditemukan bahwa tingkat disiplin pegawai relatif rendah, terutama dalam hal kehadiran dan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Kondisi ini berdampak pada rendahnya kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan. Setelah penerapan TPP, terjadi peningkatan dalam beberapa aspek kinerja, seperti: meningkatnya disiplin kehadiran pegawai; meningkatnya tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas; dan membaiknya kualitas pelayanan publik.

Perubahan ini menunjukkan bahwa TPP memberikan efek yang menguntungkan bagi peningkatan kinerja ASN. Hal tersebut menunjukkan kesesuaian dengan teori motivasi yang menyatakan bahwa pemberian insentif finansial dapat mendorong peningkatan kinerja melalui penguatan motivasi ekstrinsik (Dessler, 2020). Namun demikian, peningkatan kinerja yang terjadi masih cenderung didorong oleh faktor eksternal (insentif finansial), sehingga untuk keberlanjutan jangka panjang perlu didukung dengan penguatan motivasi intrinsik, seperti pengembangan karier, pelatihan, dan budaya kerja yang profesional.

e. Implikasi terhadap Pelayanan dan Pembangunan Daerah

Peningkatan kinerja ASN setelah penerapan TPP juga berdampak pada perbaikan kualitas pelayanan publik. Pelayanan yang lebih baik berkontribusi pada meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah daerah. Dalam jangka panjang, hal ini dapat memberikan dampak positif terhadap pembangunan daerah, termasuk peningkatan kesejahteraan masyarakat.

5. KESIMPULAN

Hasil analisis yang telah dilakukan menghasilkan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

Pertama, perancangan kebijakan Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP) bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Raja Ampat Bagian Perlengkapan merupakan pengembangan dari kebijakan sebelumnya, yaitu Tunjangan Kinerja Daerah (TKD). Kebijakan ini disusun dengan mempertimbangkan pentingnya peningkatan kinerja aparatur sebagai faktor utama dalam mendukung efektivitas penyelenggaraan pemerintahan. Oleh karena itu, TPP dirancang sebagai salah satu instrumen strategis untuk mendorong peningkatan produktivitas dan kualitas kerja pegawai.

Kedua, pelaksanaan pemberian TPP telah berjalan relatif baik, di mana tunjangan tersebut diberikan secara rutin setiap bulan kepada ASN maupun tenaga honorer. Besaran TPP yang diterima pegawai ditentukan berdasarkan beberapa indikator, antara lain pangkat dan golongan, tingkat kehadiran, kinerja, serta loyalitas. Mekanisme ini menunjukkan bahwa sistem pemberian TPP telah mengadopsi prinsip berbasis kinerja meskipun masih memadukan aspek administratif.

Ketiga, penerapan TPP memberikan dampak positif terhadap kualitas kerja ASN di lingkungan SETDA Kabupaten Raja Ampat Bagian Perlengkapan. Hal ini ditunjukkan oleh



adanya peningkatan disiplin kehadiran serta perbaikan dalam pelaksanaan tugas dan pelayanan. Secara umum, peningkatan kinerja tersebut turut berkontribusi terhadap perbaikan kualitas pelayanan publik dan memberikan dampak positif terhadap kondisi sosial ekonomi di daerah.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Flippo, E. B. (1996). *Personnel management* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). Bumi Aksara.
- Kamelia, G. (2019). *Pengaruh insentif dan tunjangan terhadap kinerja karyawan pada PT Seabreez Indonesia*. Widyatama Repository.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, S., & Hubeis, A. V. (2017). *Manajemen mutu sumber daya manusia*. Ghalia Indonesia.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Notoatmodjo, S. (2018). *Pengembangan sumber daya manusia*. Rineka Cipta.
- Pakpahan, Ratna R., Ferdinandus Arce., & Muskita, Susana M. W, (2025). Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dalam Menyelenggarakan Pelayanan Publik Pada Badan Kepegawaian, Pendidikan Dan Pelatihan Daerah (BKDD) Kabupaten Sorong. *BADATI: Jurnal Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UKIM*, 7(1). DOI : 10.38012/jb.v7i1.1531
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). Wiley.
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi terbaru). Jakarta: Prenada Media Group.
- Umar, H. (2019). *Metode penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis* (Edisi terbaru). Rajawali



Pers.

Wibowo. (2017). *Manajemen kinerja (Edisi kelima)*. Rajawali Pers.

World Bank. (2020). *Enhancing government effectiveness and transparency: The fight against corruption*. World Bank Publications.