

---

## KONSEP DAN TERAPAN SISTEM PENGGAJIAN/KOMPENSASI DALAM PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI SEKTOR PUBLIK

Gita Puspita Sari<sup>1)</sup>, Imam Rozikin<sup>2)</sup>, John C.E Nababan<sup>3)</sup>

Program Studi Doktor, Sekolah Pascasarjana, Institut Pemerintahan Dalam Negeri

E-mail: <sup>1</sup>gitaps1981@gmail.com, <sup>2</sup>aerozikine@gmail.com, <sup>3</sup>lumbansangkalan73@gmail.com

---

### ABSTRAK

Penelitian ini membahas mengenai konsep dan terapan sistem penggajian atau kompensasi dalam peningkatan kinerja pegawai sektor publik. Berhasil atau tidaknya suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja orang-orangnya. Kinerja merupakan pencapaian atau perolehan tugas yang dibebankan kepada pegawai, karena kemajuan organisasi ditentukan oleh kinerja seluruh pegawainya. Tulisan ini hendak melihat bagaimana proses transformasi sistem penggajian di lingkup kepegawaian negara dalam konteks hubungannya dengan usaha meningkatkan kontribusi pegawai. Adapun metode penelitian menggunakan penelitian kualitatif dengan bantuan studi kajian literatur. UU No. 5/14 Tentang ASN memberikan suatu transformasi pengelolaan birokrasi di Indonesia. Salah satu yang dianut adalah prinsip sistem merit. Dalam praktiknya, sistem merit yang digaungkan Pemerintah sejak tahun 2014 melalui UU ASN masih belum sepenuhnya optimal. Salah satu hal yang dinilai bertentangan adalah sistem pemberian tunjangan kinerja yang masih mengacu pada Perka BKN tahun 2011. Tukin dianggap menyamaratakan kinerja pejabat pada satu strata yang sama dan wilayah kerja yang sama meski beban kerja dari masing-masing individu serta capaian prestasi dari masing-masing tergolong berbeda.

**Kata Kunci : Penggajian, Kompensasi, Peningkatan Kinerja, Kinerja Pegawai, Kompensasi Pegawai**

### ABSTRAC

*This study discusses the concept and application of payroll or compensation systems in improving the performance of public sector employees. The success or failure of an organization is greatly influenced by the performance of its people. Performance is the achievement or acquisition of tasks assigned to employees, because the progress of the organization is determined by the performance of all its employees. This paper wants to see how the process of transforming the payroll system in the scope of the state civil service in the context of its relationship with efforts to increase employee contributions. The research method uses*

*qualitative research with the help of literature review studies. UU no. 5/14 Concerning ASN provides a transformation of bureaucratic management in Indonesia. One that is adhered to is the principle of a merit system. In practice, the merit system that has been echoed by the Government since 2014 through the ASN Law is still not fully optimal. One of the things that is considered contradictory is the performance allowance system which still refers to Perka BKN 2011. Tukin is considered to equalize the performance of officials at the same stratum and the same work area even though the workload of each individual and the achievements of each classified as different.*

**Keywords:** *Payroll, Compensation, Performance Improvement, Employee Performance, Employee Compensation*

## **A. Latar Belakang**

Aparatur Sipil Negara saat ini menjadi perbincangan hangat di publik. Salah satu yang menjadi perbincangan adalah aspek penggajian yang dikatakan akan disesuaikan. Merujuk pada pernyataan Azwar Anas selaku MenPANRB (Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi) yang merencanakan adanya kenaikan pembayaran gaji Pegawai Negeri Sipil (PNS) (Kompas, 2023). Menpan RB Azwar Anas menegaskan, rencana gaji yang dinaikkan untuk PNS itu adalah konsepsi atas gagasan perombakan gagasan besar atas pemberian tunjangan kinerja (tukin) (CNN Indonesia, 2023).

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja orang-orangnya. Kinerja adalah pencapaian atau perolehan tugas yang dibebankan kepada pegawai, karena kemajuan organisasi ditentukan oleh kinerja seluruh pegawainya (Marwansyah, 2012). Menurut Suwatno dan Priansa kinerja merupakan perolehan atas suatu untaian kerja yang dilaksanakan oleh manusia (Suwatno dan Priansa, 2011). Dalam konteks tersebut Pemerintah rencananya akan melaksanakan penyesuaian atas besarnya tunjangan kinerja, yang menjadikan pembayaran gaji direncanakan naik.

Rencana perubahan atas rumusan tunjangan kinerja yang diwacanakan, dalam hal ini adalah adanya diversifikasi besaran tunjangan kinerja antar PNS yang ada dalam golongan dan instansi yang sama. Karena saat ini besaran tunjangan kinerja yang diberikan terhadap PNS, adalah sama rata dalam satu golongan dan instansi yang sama (Ashari 2011). Konsepsi ini tentunya tidak sesuai, karena tunjangan kinerja hanyalah menjadi hak bagi PNS yang berkinerja sangat baik.

Kemenpan RB menyebutkan bahwa upaya “pembedaan” jumlah tukin ASN sejalan dengan

gagasan yang diberikan Pemerintahan Presiden Joko Widodo yang menginginkan supaya tunjangan kinerja berdampak luas atas kinerja ASN yang meningkat (CNN Indonesia, 2023). Sampai dengan saat ini, pemerintah sendiri masih memformulasikan kebijakan tersebut.

Adapun terkait dengan tunjangan kinerja menjadi salah satu isu krusial yang mana dapat berimplikasi pada beban negara pada aspek pembiayaan pengelolaan birokrasi. Sebagaimana diketahui, Belanja Pegawai Periode 2023 sebesar 257,2 triliun. Angka tersebut meningkat sebesar 3,3 persen dari jumlah Belanja Pegawai Periode 2022 yang hanya sejumlah Rp 249,1 triliun. Adapun rata-rata peningkatan Belanja Pegawai dalam rentan Periode 2017 hingga 2021 berada diangka 4.98 persen (Tribunnews, 2023).

Anggaran untuk belanja kepegawaian cukup meningkat dari tahun ke tahun. Berdasarkan catatan, Belanja Negara dalam APBN Periode 2023 sebesar Rp3.061,2 triliun, yang direncanakan dalam kerangka Belanja Pemerintah Pusat sejumlah Rp2.246,5 triliun serta Transfer ke Daerah dan Dana Desa sejumlah Rp814,7 triliun. Secara sederhana, anggaran kepegawaian sendiri memiliki proporsi sekitar 10 persen dari belanja negara (Kementerian Keuangan RI, 2023).

Menjadi menarik untuk dicermati lebih lanjut mengenai korelasi antara kinerja pegawai dengan perolehan gajinya. Dalam konteks birokrasi, transformasi birokrasi salah satunya mengandung sistem merit atau memberikan bayaran sesuai dengan kemampuan, prestasi atau kinerjanya (Mugiyem, 2018). Berdasarkan hal tersebut, tulisan ini hendak melihat bagaimana proses transformasi sistem penggajian di lingkup kepegawaian negara dalam konteks hubungannya dengan usaha meningkatkan kontribusi pegawai (Yasa, 2021).

## **B. Kerangka Pemikiran**

Kinerja merupakan suatu istilah umum yang diterapkan pada beberapa ataupun semua kegiatan organisasi selama periode waktu tertentu mengacu pada standar seperti biaya masa lalu ataupun yang diproyeksikan, efisiensi, akuntabilitas manajerial ataupun tanggung jawab, dan sejenisnya (Srimindarti, 2004). Tunjangan kinerja adalah suatu bentuk instrumen penggantian penilaian hasil kerja yang dikonversi menjadi besaran gaji. (Rivai, 2013) Hal tersebut menjadi salah satu upaya untuk meningkatkan sistem birokrasi yang lebih produktif.

Produktivitas birokrasi juga berkaitan dengan skenario dan sistem yang digunakan. Seiring dengan perkembangan zaman, sistem birokrasi yang awalnya merupakan sistem spoil atau suatu sistem yang menekankan Sistem merit diambil dari konsep meritokrasi yang dicetuskan oleh Michael Young yang berdasarkan kebijakan politik untuk memberikan penghargaan yang lebih atas pegawai yang berprestasi atau memiliki kemampuan besar dalam penentuan jabatan tertentu

dalam pemerintahan (Rivai, 2013).

Menurut Jimly Asshiddiqie (2015), meritokrasi adalah suatu sistem rekrutmen, promosi, dan demosi berdasarkan pertimbangan prestasi kerja. Sedangkan menurut Widodo, sistem merit adalah bentuk pemberian demosi atau promosi kepada pegawai dan tidak melibatkan penghitungan korelasi atau hubungan kekerabatan, persaudaraan, maupun bentuk hubungan darah lainnya melainkan berdasar atas pemahaman, kompetensi, kredibilitas, dan pengalaman yang dimiliki oleh pegawai itu. Adapun Hasibuan menjelaskan bahwa sistem merit merupakan suatu model pembangunan dan penataan jabatan, dengan berdasar atas konsepsi yang ilmiah, objektif, dan pencapaian kinerja.

Sistem merit yang saat ini berlaku terhadap setiap organisasi pemerintah atau organisasi pelayanan publik. Merujuk pada terminologi Mahsun, maka organisasi publik adalah suatu institusi yang dibentuk atas dasar pemberian pelayanan atas sosial masyarakat atau dapat dikatakan sebagai bentuk kesadaran untuk melayani masyarakat (Mahsun, 2009). Adapun kinerja organisasi merupakan efektivitas organisasi secara keseluruhan dalam memenuhi kebutuhan yang dinyatakan setiap kelompok yang relevan dan dengan secara sistematis dan terus menerus meningkatkan kemampuan organisasi guna terpenuhinya kebutuhan secara efektif (Chaizi Nasucha, 2004).

Merujuk UU Nomor 5/14 Tentang ASN dalam Pasal 1, definisi sistem merit dalam konteks keputusan dan manajerial ASN yang dilandaskan pada persyaratan, kemampuan, dan pencapaian kerja, yang direalisasikan dengan merata dan setara tidak melakukan pembedaan diskriminatif.

Sistem merit menjadi suatu prinsip dalam konseptualisasi penggajian aparatur negara. Konsep penggajian aparatur sipil negara di Indonesia didasarkan atas UU No. 5/14 Tentang ASN. Konsep mengenai penggajian dan kompensasi bagi ASN berkorelasi kuat dengan fungsi kinerja serta lingkungan birokrasi yang menjadi tolok ukur kesuksesan pelayanan terhadap negara dan masyarakat. Dalam konsep secara keilmuan, ASN menjadi motor bagi suatu organisasi untuk menjalankan misi, visi, dan fungsinya. Secara regulasi, sistem merit kemudian diejawantahkan menjadi satu agenda Prioritas RPJM Nasional tahun 2020-2024 dari tiga rencana prioritas bidang aparatur (Sekretariat Kabinet RI, 2023).

Adapun prinsip remunerasi seorang pegawai mengalami perubahan yang signifikan pasca terbentuknya UU No. 5/14 Tentang ASN, di mana sebelum adanya UU tersebut, sistem remunerasi menggunakan dasar UU No. 43/99 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, UU No. 9/74 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, dan UU No. 8/74 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

UU No. 8/74 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian menitikberatkan kinerja pegawai pada profesionalisme, tanggung jawab, kejujuran, dan keadilan berdasarkan penilaian atas prestasi kerja dan jenjang karir.

Sebagai penyempurnaan bagi UU No. 8/74 Tentang Kepegawaian, UU No. 43/99 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian memperkuat skema penggajian bagi PNS. Mengacu pada bagian penjelasan UU tersebut, besaran gaji mengacu pada tiga skema, yaitu sistem tunggal, sistem ganda, dan sistem kolaborasi. Pada sistem tunggal, dijelaskan bahwa sistem tunggal merupakan mekanisme pembayaran yang memberikan gaji setara bagi seluruh pegawai tanpa membedakan secara spesifik tentang kepangkatan dan pekerjaan yang dilaksanakan. Sistem skala ganda merupakan mekanisme pembayaran gaji yang dilaksanakan atas dasar pekerjaan, pencapaian kerja, dan beban tanggungjawab yang dilaksanakan. Adapun sistem gabungan adalah bentuk kolaborasi antara sistem skala tunggal dan ganda. Dalam sistem skala kolaborasi, pemberian fee dinilai berdasarkan PNS yang memiliki kepangkatan sama dan tunjangan bagi yang mendapat beban berat, capaian kinerja lebih baik, dan kewenangan kinerja serta cakupan beban moralitas maupun formalitas yang ditekankan atasnya.

Kemudian, dengan mendasarkannya pada UU No. 5/14 Tentang ASN menyempurnakan sistem penggajian ASN yang lebih relevan melalui tunjangan kinerja sebagai upaya menciptakan sistem yang lebih ideal dan adil. Selain menyempurnakan sistem penggajian, UU ASN juga membawa semangat baru dan transisi subjektivitas ASN sebagai aparatur sipil negara yang mendorong sistem meritokrasi berbasis kompetensi.

Dalam beberapa pertimbangannya, UU No. 5/14 Tentang ASN berisikan sejumlah pembaharuan, di antaranya adalah:

- a. ASN memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas sebagai pengikat keutuhan nasional yang berasaskan Pancasila dan UUD NRI Tahun 1945.
- b. Realisasi prinsip reformasi birokrasi, dengan penekanan pada pekerjaan yang berkewajiban untuk mengelola dan mengembangkan diri pribadinya dan memiliki keharusan untuk melaporkan seluruh capaian kerjanya.
- c. Penerapan mekanisme merit untuk melaksanakan pengaturan atas ASN

Merujuk pada kerangka pemikiran yang telah dijabarkan, kajian ini berupaya memperbandingkan perubahan-perubahan yang terjadi dalam proses penyempurnaan UU No. 43/99 sebagai bentuk perubahan UU No. 8/74 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dan UU No. 8/74 dan UU No. 5/14 Tentang ASN serta implementasi UU No. 5 Tahun 2014 sepanjang perjalanan implementasinya.

### C. Metode Penelitian

Fokus dari tulisan ini adalah melihat lebih dalam regulasi terkait konsep penggajian aparatur negara melalui UU No. 8 Tahun 1974, UU No. 43/99 Tentang Perubahan terhadap UU No. 8/74 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dan UU No. 5/14 Tentang ASN dan seluruh aturan turunannya. Adapun metode penelitian menggunakan penelitian kualitatif dengan bantuan studi kajian literatur. Pendekatan kualitatif difungsikan untuk mendalami tekstual perundang-undangan serta kontekstualisasinya pada tataran praktik birokrasi pemerintahan (Adimihardja, 2011). Sementara disebutkan oleh Moleong jika penelitian kualitatif ialah suatu pendekatan yang bertujuan untuk memahami secara holistik perilaku, motivasi, persepsi dan perilaku yang dialami subjek dan menggambarkannya dengan kata-kata atau bahasa dalam konteks tertentu menggunakan pendekatan ilmiah yang berbeda (Moleong, 2015). Kajian literatur dalam tulisan ini berfungsi sebagai basis data mengenai produk hukum yang menaungi kebijakan penggajian aparatur negara.

### D. Pembahasan

Pada instrumentasi hukumnya, UU ASN mengklasifikasikan sejumlah format baru dalam jenjang jabatan yang tersusun di dalam birokrasi, di antaranya PNS dengan pangkat administratif, pangkat fungsional, dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Adapun klasifikasi yang demikian nantinya berkorelasi dengan sistem penggajian dan hak-hak yang diperoleh. Pembagian yang dilakukan kemudian memberikan kepastian hukum dan kepastian kerja terhadap elemen-elemen yang bekerja di dalam lingkup kepegawaian organisasi dan manajemen SDM ASN.

Adapun terkait sistem penggajian, PNS memiliki hak yang berbeda dengan PPPK, di mana PNS mendapatkan hak gaji, tunjangan, fasilitas, libur atau cuti, jaminan pensiun, jaminan hari tua, perlindungan, dan peningkatan kemampuan diri (BKD Kabupaten Trenggalek, 2023). Dalam hal ini besar kecilnya penghasilan atau gaji PNS tidak hanya bergantung pada sistem penggajian yang berlaku, tetapi juga pada tempat PNS menjalankan tugasnya dengan memperhatikan keadaan keuangan negara (Sahya Anggara, 2016). Adapun hak dari PPPK adalah fee atau gaji, tunjangan, libur atau cuti, perlindungan, dan peningkatan kemampuan diri.

Adapun nafas sistem merit yang diusung dalam UU ASN menjadi penting. Dalam implementasinya manajerial ASN berlandaskan sistem merit perlu diwujudkan dan sebagai pemandu pelaksanaannya adalah Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). KASN sendiri

adalah institusi non-struktural yang berdiri sendiri dan terbebas dari campur tangan politik (Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), 2023).

Pada proses rekrutmennya, UU ASN menambahkan adanya mekanisme masa *probation* atau masa percobaan bagi peserta yang lolos dalam mekanisme seleksi dan disebut sebagai Calon PNS (CPNS). CPNS berkewajiban mengikuti masa percobaan yang diimplementasikan dalam bentuk pendidikan dan pelatihan selama satu tahun (Kompas, 2023). Adapun masa percobaan menjadi mekanisme filter sehingga memastikan calon PNS memiliki konsistensi dari sisi karakter, pemikiran, perilaku, serta kesehatan jasmani dan rohani.

Berdasarkan paparan di atas, UU No. 5 Tahun 2014 Tentang ASN menghadirkan sejumlah pembaharuan atas konteks memperbaiki aturan perundang-undangan agar lebih siap menghadapi dinamika tantangan kebangsaan sekaligus dinamika global yang berkembang. Secara strategis, aturan perubahan menjadikan ASN sebagai nomenklatur resmi yang berisi PNS dan PPPK. Hal tersebut tak lepas dari perspektif keilmuan yang mengiringi transformasi penyebutan tersebut di mana istilah ASN.

Adapun secara teknik birokratis, ASN mencakup PNS dan PPPK yang mana formasi keduanya disesuaikan dengan kebutuhan manajerial masing-masing instansi. Manajemen PNS dan PPPK sendiri masing-masing telah memiliki regulasinya, di mana manajerial PNS ditegaskan dalam PP No. 17/17 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil *juncto* PP. No. 17/20 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Sementara manajemen PPPK diatur dalam PP no. 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.

Dari sisi konfigurasi PNS dan PPPK, ada hal yang didapatkan oleh PNS sedangkan tidak didapatkan oleh PPPK, yakni: klasifikasi jabatan, peningkatan kompetensi, jenjang karier, kenaikan jabatan, pemindahan instansi, jaminan pensiun dan jaminan hari tua.

Permasalahan lainnya yang menjadi salah satu problematika sistem penggajian pasca revisi menjadi UU ASN saat ini adalah perihal skenario pemberian tunjangan kinerja bagi PNS. Merujuk pada Perkap BKN Nomor 20 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penghitungan Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri Sipil, yang dimaksud dengan tunjangan kinerja adalah penghasilan tambahan bagi Pegawai Negeri Sipil yang besarnya dilandaskan atas hasil penilaian monitoring jabatan dan kompetensi kinerja Pegawai Negeri Sipil. Sebagai suatu prasyarat untuk menerima tunjangan, PNS akan menerima penilaian evaluasi jabatan yang dalam tataran konsep merupakan mekanisme yang dilaksanakan untuk memberikan penilaian atas

jabatan tertentu dengan sistematis melalui syarat tertentu yang dilandaskan atas informasi jabatan sebagai mekanisme penentuan nilai jabatan dan kelas jabatan.

Merujuk pada definisi hukum terkait tunjangan kinerja, tunjangan kinerja masih merujuk pada format regulasi UU No. 43 Tahun 1999 yang mana menitikberatkan pada tanggung jawab jabatan. Dalam artian, tunjangan kinerja sebagai suatu konsep berbeda dengan konsep merit yang menekankan pada kriteria prestasi individual.

Dalam implementasinya, format tunjangan kinerja yang berlaku saat ini dinilai memberikan dampak yang strategis, baik dari keuangan negara maupun motivasi kerja. Sehubungan dengan hal itu, tercatat bahwa Abdullah Azwar Anas selaku MenPANRB (Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi) menegaskan sarannya tentang permasalahan sistem penilaian tunjangan kinerja terhadap pegawai negeri sipil (PNS) (Kompas, 2023).

Dalam penilaian Menpan RB, pemberian tunjangan kinerja yang ada sejauh ini dilaksanakan dengan komposisi yang diskriminatif. Sebab, produktivitas kerja pada akhirnya tidak mempengaruhi pemberian kompensasi sebagaimana diidealkan oleh sistem merit (Tempo, 2023).

Implementasi terkait kompensasi kerja atau tunjangan kinerja yang diterima PNS dalam aktualisasinya tergolong bervariasi antar institusi pemerintah. Sebagaimana merujuk Perka BKN, tunjangan kinerja juga dibedakan berdasarkan kelas jabatan PNS. Hal itu kemudian berimplikasi secara luas pada kebanyakan instansi pemerintah yang kemudian pemberian tunjangan kinerja mengabaikan penilaian atas pencapaian kinerja.

Secara praktikal, sepanjang seorang PNS memiliki kelas jabatan dan institusi yang sama, maka mereka akan diberikan jumlah tunjangan kinerja yang sama walaupun dari parameter kompetensi dan jumlah memiliki perbedaan. Evaluasi atas jabatan yang berlangsung dalam konteks tunjangan kinerja sebagaimana dituangkan dalam Perka BKN cenderung tidak diimplementasikan dengan cermat (DPR, 2023).

Selain proporsi pemberian tunjangan kinerja yang sama, besaran tunjangan kinerja pada setiap lembaga pemerintah juga bervariasi, walaupun klasifikasi dan jabatannya sama. Karena tugas dan



tanggung jawab tidak jauh berbeda. Hal tersebut yang kemudian dinilai bertolak belakang dengan sistem merit dan justru mendegradasi semangat reformasi birokrasi yang salah satunya mengedepankan produktivitas birokrasi yang efektif dan efisien.

## E. Kesimpulan

Dengan berlandaskan pembahasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa penggajian yang saat ini diimplementasikan oleh Pemerintah berdasarkan sistem merit dan manajerial. Secara merit, ASN dibekali dengan hak tunjangan kinerja yang disesuaikan dengan jabatan, tugas dan tanggung jawabnya. Sedangkan dari sisi manajerial, ASN dibedakan menjadi PNS dan PPPK yang membedakan hak-hak seperti fasilitas, jaminan pensiun, hari tua, dan kepegangannya.

UU No. 5/14 Tentang ASN memberikan suatu transformasi pengelolaan birokrasi di Indonesia. Salah satu yang dianut adalah prinsip sistem merit. Secara regulatif, idealisasi sistem merit mengharapkan bahwa penempatan, rekrutmen, promosi, dan lain sebagainya didasarkan pada kemampuan, prestasi, dan pencapaian individu.

Dalam praktiknya, sistem merit yang digaungkan Pemerintah sejak tahun 2014 melalui UU ASN masih belum sepenuhnya optimal. Salah satu hal yang dinilai bertentangan adalah sistem pemberian tunjangan kinerja yang masih mengacu pada Perka BKN tahun 2011. Tukin dianggap menyamaratakan kinerja pejabat pada satu strata yang sama dan wilayah kerja yang sama meski beban kerja dari masing-masing individu serta capaian prestasi dari masing-masing tergolong berbeda.

Perihal tukin menjadi satu isu yang relevan, khususnya dalam rangka mewujudkan sistem merit yang fundamental dan operatif. Selain itu, penyesuaian regulasi terhadap tukin dinilai esensial dan memiliki urgensi lebih lanjut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andika Yasa, Suswanta, M. Rafi, Fajar Rahmanto, Deni Setiawan, dan Mochamad Iqbal Fadlurrohmah, "Penguatan Reformasi Birokrasi Menuju Era Society 5.0 di Indonesia", Nakhoda: Jurnal Ilmu Pemerintahan Vol. 20 No. 1 (2021).
- Anggara, Sahya. (2016). Administrasi Kepegawaian Negara, Bandung: CV Pustaka Setia.
- Ashari, E.T. (2011). Menggagas Pemberian Tunjangan PNS Berbasis Kinerja Individu Pegawai. Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS, 5(1).
- Asshiddiqie, Jimly. 2015. *Liberalisasi Sistem Pengisian Jabatan Publik*, makalah ilmiah, disampaikan pada Konferensi Hukum Tata Negara Ke-2, Universitas Andalas, Padang.
- BKD Kabupaten Trenggalek, "Hak dan Kewajiban PNS", BKD Kabupaten Trenggalek, <https://bkd.trenggalekkab.go.id/layanan-kepegawaian/bidang-pp/hak-dan-kewajiban-pns/>

- (diakses pada 3 Juli 2023).
- Chaizi, Nasucha. (2004). Reformasi Administrasi Publik: Teori dan Praktik. Jakarta: Grafindo.
- CNN Indonesia, “Daftar Tunjangan Kinerja PNS yang Dinaikkan Jokowi Tahun Ini”, CNN Indonesia, <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20230616205418-532-963009/daftar-tunjangan-kinerja-pns-yang-dinaikkan-jokowi-tahun-ini> (diakses pada 3 Juli 2023).
- CNN Indonesia, “Menpan RB Akan Rombak Total Rumus Perhitungan Tunjangan Kinerja PNS”, CNN Indonesia, <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20230517153255-532-950875/menpan-rb-akan-rombak-total-rumus-perhitungan-tunjangan-kinerja-pns> (diakses pada 3 Juli 2023).
- Dandy Bayu Bramasta, “Syarat dan Prosedur Pengangkatan CPNS”, Kompas.com, <https://www.kompas.com/tren/read/2022/03/17/180500865/syarat-dan-prosedur-pengangkatan-cpns-jadi-pns?page=all> (diakses pada 3 Juli 2023).
- Dewan Perwakilan Rakyat RI, Guspari Gaus Sambut Positif Usulan Kenaikan Gaji PNS: Sudah Empat Tahun Tidak Naik, <https://www.dpr.go.id/berita/detail/id/44577/t/Guspari+Gaus+Sambut+Positif+Usulan+Kenaikan+Gaji+PNS%3A+Sudah+Empat+Tahun+Tidak+Naik+>, diakses 22 Mei 2023.
- Kementerian Keuangan RI, Siaran Pers APBN 2023: Pemerintah Berkomitmen untuk Meningkatkan Produktivitas Dalam Rangka Transformasi Ekonomi yang Inklusif dan Berkelanjutan, <https://www.kemenkeu.go.id/informasi-publik/publikasi/siaran-pers/Siaran-Pers-APBN-2023>, diakses pada 21 Mei 2023.
- Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), “Profil”, Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), <https://www.kasn.go.id/id/profil> (diakses pada 3 Juli 2023).
- Kompas, “Menpan RB Kritik Tukin PNS: Kerja Malas Atau Rajin Dapatnya Sama”, <https://money.kompas.com/read/2023/05/24/111102126/menpan-rb-kritik-tukin-pns-kerjanya-malas-atau-rajin-dapatnya-sama>, diakses pada 23 Mei 2023.
- Kusnaka Adimihardja, Metode Penelitian Sosial: Suatu Teknik Penelitian Bidang Kesejahteraan Sosial dan Ilmu Sosial Lainnya, PT. Remaja Rosdakarya, 2011.
- Lutfy Mairizal Putra, “Menteri PAN-RB Wacanakan Kenaikan Gaji Aparatur Sipil Negara”, Kompas.com, <https://nasional.kompas.com/read/2016/10/19/06060081/menteri.pan-rb.wacanakan.kenaikan.gaji.aparatur.sipil.negara> (diakses pada 3 Juli 2023).
- Mahsun, Mohamad. 2009. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik* (3th ed). Yogyakarta: BPFE.
- Marwansyah. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Pustaka Setia.
- Moleong, L. J. (2005). Metode Penelitian Deskriptif Kualitatif. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mugiyem. (2018). Pengaruh Tunjangan Kinerja dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Bengkulu Selatan. *Jurnal An-Nizom*, 3(1).
- Sekretariat Kabinet RI, Meritokrasi: Jalan Panjang Menuju World Class Bureaucracy, <https://setkab.go.id/meritokrasi-jalan-panjang-menuju-world-class-bureaucracy/>, diakses pada 21 Mei 2023.
- Srimindarti, Ceacilia. 2004. Balanced Scorecard Sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja Fokus Ekonomi. Vol. 3, No. 1, April.
- Suwatno & Priansa, D. 2011. Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan. Bisnis. Bandung: Alfabeta.
- Tempo, Menpan RB Usul Kenaikan Gaji PNS, Begini Tanggapan Sri Mulyani, <https://bisnis.tempo.co/read/1727500/menpan-rb-usul-kenaikan-gaji-pns-begini-tanggapan-sri-mulyani>, diakses 22 Mei 2023.
- Tri Widh Ayusari, Tedi Sudrajat, dan Sri Hartini, “Pengangkatan Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (P3K) dan Implikasinya Terhadap Hak dan Kewajiban Pegawai (Studi Di Kabupaten Banyumas), *Soedirman Law Review* Vol. 2 No. 1 (2020).

Tribunnews, Sri Mulyani Sebut Anggaran Belanja Pegawai 2023 Naik 3,3 Persen, Tanda-Tanda Gaji PNS Naik?, <https://kupang.tribunnews.com/2023/01/08/sri-mulyani-sebut-anggaran-belanja-pegawai-2023-naik-33-persentanda-tanda-gaji-pns-naik> diakses pada 21 Mei 2023.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik, Depok: Rajagrafindo Persada, 2013