

IMPLEMENTASI KEADILAN KOMPENSASI DI BADAN PEMERIKSA KEUANGAN

Oleh

Tedy Arisandi¹,

Murtir Jeddawi², Udaya Madjid³, Ella Wargadinata⁴

¹⁾ Staf Badan Pemeriksa Keuangan RI

Program Doktor Ilmu Pemerintahan Institut Pemerintahan Dalam Negeri

tedy.arisandi@bpk.go.id

^{2, 3, 4)} Institut Pemerintahan Dalam Negeri

ABSTRACT

The phenomenon that is the object of research is the implementation of fairness compensation in the Supreme Audit Board. The research objectives are (1) Analyzing the implementation of fairness of compensation in the Supreme Audit Board; (2) analyze the strategy of implementing fair compensation in the Supreme Audit Board. Research uses a qualitative research approach. Research informants were determined by the snow ball technique. Secondary data collection using library research; Primary data collection using interview and observation techniques. Data analysis using descriptive analysis developed with observer triangulation analysis. The results of the research analysis are as follows: (1) The policy of giving compensation to the Supreme Audit Board employees up to now still does not meet the principles of justice, both internally and externally, because there is no internal justice is that the compensation system implemented is not based on work weight, education level, years of service, work performance, and position level. To the same degree, an employee has different workloads but receives the same compensation. (2) The policy of providing compensation to employees in Indonesia that is still in effect today is still not appropriate for employees and their families because in reality the compensation received has not been able to be used to fulfill the needs of living properly.

Keywords: *implementation, justice and compensation*

ABSTRAK

Fenomena yang jadi obyek penelitian adalah implementasi keadilan kompensasi di Badan Pemeriksa Keuangan. Tujuan penelitian adalah (1) Menganalisis implementasi keadilan kompensasi di Badan Pemeriksa Keuangan; (2) menganalisis strategi implementasi keadilan kompensasi di Badan Pemeriksa Keuangan. Penelitian gunakan pendekatan penelitian kualitatif. Informan penelitian ditentukan dengan snow ball technique. Pengumpulan data sekunder menggunakan studi kepustakaan; pengumpulan data primer menggunakan teknik wawancara dan observasi. Analisis data menggunakan analisis deskriptif yang dikembangkan dengan analisis triangulasi pengamat. Hasil analisis penelitian adalah berikut: (1) Kebijakan pemberian kompensasi kepada pegawai Badan Pemeriksa Keuangan hingga saat ini masih belum memenuhi prinsip-prinsip keadilan, baik secara internal maupun eksternal, karena belum adanya keadilan secara internal adalah sistem kompensasi yang dilaksanakan belum didasarkan secara tepat pada bobot pekerjaan, tingkat pendidikan, masa kerja, prestasi kerja,

dan tingkat jabatan. Terhadap tingkat yang sama, seorang pegawai memiliki beban pekerjaan yang berbeda-beda tetapi menerima kompensasi yang sama. (2) Kebijakan pemberian kompensasi kepada pegawai di Indonesia yang berlaku hingga saat ini masih belum layak bagi pegawai dan keluarganya karena dalam realitanya kompensasi yang diterima belum mampu digunakan untuk memenuhi kebutuhan hidup secara layak.

Kata kunci: implementasi, keadilan dan kompensasi

PENDAHULUAN

Implementasi reformasi birokrasi di pemerintahan sudah dimulai sejak tahun 2007. Perubahan dalam tata kelola internal pemerintahan ini diawali dengan adanya pilot project untuk tiga instansi, yaitu Kementerian Keuangan, Mahkamah Agung (MA), dan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Perubahan yang dilakukan meliputi perampingan struktur kelembagaan sehingga bisa mendukung efisiensi dan efektivitas dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya, dilakukannya standarisasi terhadap *business process* atau tata kerja dalam bentuk penyusunan *standard operating procedure (SOP)* yang baku, dan penilaian kinerja pegawai yang dilakukan dengan menggunakan instrument yang mampu mengukur kinerja nyata pegawai dan mengkaitkannya dengan pemberian insentif yang memadai (*remunerasi*).

Pemerintah pada 2010 menerbitkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*. Dalam *grand design* ini dimuat mengenai tujuan dari *grand design* reformasi birokrasi, yaitu untuk memberikan arah kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi nasional selama kurun waktu 2010-2025 agar reformasi birokrasi di kementerian/lembaga dan pemerintah daerah dapat berjalan secara efektif, efisien, terukur, konsisten, terintegrasi, melembaga dan berkelanjutan. Kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi meliputi visi pembangunan nasional, arah kebijakan reformasi birokrasi, visi, misi, tujuan dan sasaran reformasi birokrasi.

Pemerintah menjalankan strategi reformasi birokrasi untuk mencapai tiga sasaran reformasi birokrasi yaitu terwujudnya pemerintahan yang bersih dan akuntabel, birokrasi yang efektif dan efisien, serta terwujudnya birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas. Untuk mewujudkan ketiga sasaran reformasi birokrasi tersebut maka ditetapkan area-area perubahan birokrasi. Perubahan tersebut diharapkan menciptakan kondisi yang kondusif dalam mendukung pencapaian tiga sasaran reformasi birokrasi. Area-area perubahan tersebut adalah pada mental aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kelembagaan, tata laksana, sumber daya manusia (SDM) aparatur, peraturan perundang-undangan dan area pelayanan publik.

Dalam implementasi kebijakan pemberian remunerasi di BPK perlu mengatur indikator kinerja individu dan melakukan *assessment* secara transparan dan obyektif agar tidak ada kesalahan dalam pemberian remunerasi. Kemudian, telah ditetapkan sistem remunerasi baru yang dapat meningkatkan penghasilan secara signifikan bagi pegawai BPK. Pada realisasinya implementasi kebijakan pemberian remunerasi tersebut saat ini belum dapat dikaitkan melalui pendekatan *job grade*, namun demikian remunerasi tersebut saat ini belum dikaitkan dengan kinerja individual melalui suatu penilaian. *Job grade* bagi pegawai BPK disusun dengan memperhatikan faktor kemampuan, proses pekerjaan dan dampak pekerjaan tersebut, selanjutnya BPK menyusun jabatan-jabatan

apa saja yang termasuk *job grade* tersebut. Evaluasi atas *job grade* dilakukan secara regular sesuai dengan perubahan faktor-faktor yang mendasarinya. Pemberian remunerasi bagi pegawai BPK belum secara komprehensif memberikan kepuasan bagi para pegawai, khususnya pada *job grade* jabatan fungsional administrasi umum. Kondisi tersebut terjadi karena pada jabatan fungsional administrasi umum tersebut pemberian remunerasi didasarkan pada senioritas atau dengan melihat golongan sebagaimana pemberlakuan dalam pemberian gaji dan buka secara riil berdasarkan evaluasi jabatan sesuai sebelum adanya penetapan *job grade*, sehingga akan berdampak pada kinerja yang di hasilkan oleh pegawai.

Berdasarkan permasalahan-permasalahan yang terkait dengan pemberian kompensasi kepada pegawai sebagaimana yang telah diuraikan sebelumnya dan kebijakan BPK dalam hal pemberian remunerasi tersebut maka hal yang menarik untuk dijawab secara faktual adalah "*Bagaimana implementasi keadilan kompensasi di BPK?*". Quesi tersebut menarik untuk dijawab sesuai dengan fokus utama penelitian ini yaitu pada aspek keadilan kompensasi kepada pegawai serta kelayakan baik bagi individu pegawai BPK maupun bagi penghidupan keluarganya, sehingga pegawai BPK dapat memusatkan perhatian, pikiran, dan tenaganya hanya untuk melaksanakan tugas yang di percayainya yang selanjutnya dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja serta kreativitas pegawai BPK dalam berkerja.

Kembali pada quesii "*Bagaimana implementasi keadilan kompensasi di BPK?*" maka untuk menjawab *quesii* secara faktual, dipandang perlu dilakukan suatu pendekatan penelitian terhadap fenomena implementasi keadilan kompensasi di BPK tersebut.

KERANGKA TEORI

Kerangka teori terdiri atas deskripsi *grand theory*: Ilmu Pemerintahan; *middle range theory*: Teori Administrasi Publik; dan *applied theory*: Teori Implementasi Kebijakan dan Teori Keadilan. Hasil eksplorasi *applied theory* untuk penyusunan konstruk variabel sebagai berikut.

Implementasi yang dimaksud dalam Grindle (1980: 6), yaitu menjelaskan:

The distinction made here between policy and program implies that policy implementation is a function of program implementation and is dependent upon its outcomes. As a consequence, the study of the process of policy implementation almost necessarily involves investigation and analysis of concrete action programs that have been designed as a means of achieving broader policy goals.

Dalam pandangan Grindle, perbedaan di antara kebijakan dan program menyiratkan bahwa implementasi kebijakan merupakan fungsi dari pelaksanaan program dan tergantung pada hasilnya. Akibatnya, studi tentang proses pelaksanaan kebijakan hampir selalu melibatkan investigasi dan analisis program aksi yang telah dirancang sebagai sarana untuk mencapai tujuan kebijakan yang lebih luas.

Sementara itu, menurut R.T. Mowday dalam bukunya *Equity Theory Predictions of Behavior in Organizations* (1983), keadilan terjadi apabila *ratio outcomes* terhadap input seseorang adalah sama dengan *ratio outcomes* terhadap input orang lain. Input pegawai meliputi segala sesuatu yang diperkirakan oleh pegawai diberikannya kepada organisasi atau perusahaan. Contohnya, pendidikan, inteligensi, pengalaman, pelatihan, keterampilan, senioritas, usia, jenis kelamin, latar belakang, status sosial, dan besarnya usaha yang digunakan.

Pada kondisi tertentu, input dapat berupa penampilan, kesehatan, dan pemilikan kendaraan. *Outcomes* adalah segala sesuatu yang diterima pegawai atau yang diperkirakan diberikan organisasi

atau perusahaan kepada pegawai, seperti gaji, insentif, dan mungkin berupa fasilitas (Mutiara S. Panggabean, 2002).

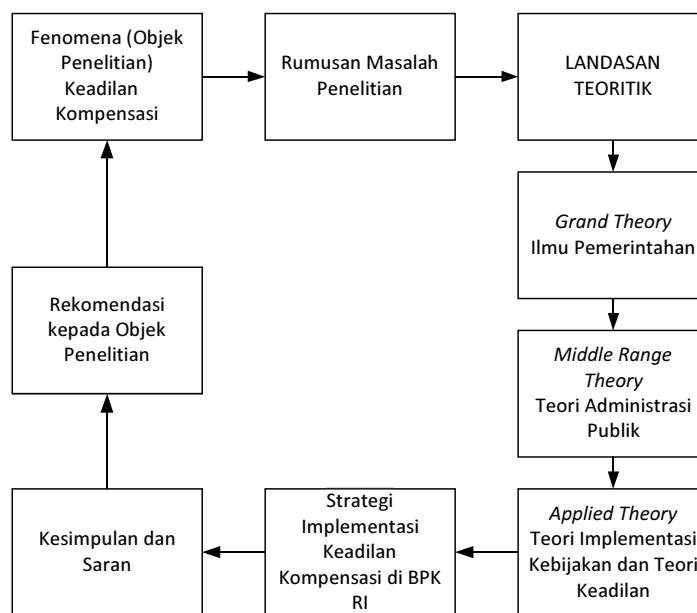
Terkait dengan keadilan kompensasi, maka untuk menetapkan kompensasi perlu diperhatikan tahap demi tahap prosesnya. Proses atau tahapan yang dilalui dalam pemberian kompensasi supaya terasa adil terdiri atas: (1) Menyelenggarakan survei gaji, yaitu survei mengenai jumlah gaji yang diberikan bagi pekerjaan yang sebanding pada organisasi atau perusahaan lain (untuk menjamin keadilan eksternal). (3) Menentukan nilai tiap pekerjaan dalam organisasi atau perusahaan melalui evaluasi pekerjaan (untuk menjamin keadilan internal). (4) Mengelompokkan pekerjaan yang sama/sejenis ke dalam tingkat upah yang sama pula (untuk menjamin keadilan pegawai). (5) Menetapkan harga tiap tingkat gaji dengan menggunakan garis gaji atau upah. (6) Menyesuaikan tingkat gaji dengan perundang-undangan yang berlaku (menjamin gaji layak dan wajar).

Lawler dapat memperlihatkan skema proses terjadinya keadilan kompensasi yang menunjukkan bahwa pegawai

mempertimbangkan banyak masukan, seperti pendidikan, pelatihan, senioritas, prestasi, dan sifat pekerjaan itu sendiri ketika memperhitungkan jumlah kompensasi yang seharusnya diterima.

Sering terdapat perbedaan besar mengenai masukan apa yang penting untuk menentukan upahnya. Seseorang cenderung menilai masukan pribadinya lebih tinggi daripada penilaian orang lain terhadapnya. Seseorang membandingkan dengan penerimaan orang lain, sehingga orang yang menerima kurang dari kompensasi yang ditentukan kerap kali merasa lebih puas dengan jumlah kompensasi yang diterima daripada orang-orang yang menerima lebih. Misalnya orang diberi gaji tinggi dibandingkan dengan orang lain yang mengerjakan pekerjaan yang sama sering merasa lebih puas daripada orang-orang yang menerima lebih untuk jenis pekerjaan lain, akan tetapi dibayar sedikit dibandingkan dengan orang lain yang mengerjakan pekerjaan yang sama.

Dengan deskripsi kerangka teori yang demikian itu kemudian disusun Kerangka Pemikiran untuk menggambarkan kinerja penelitian sebagai berikut.



Gambar 1
Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif normatif, dengan penentuan informan penelitian menggunakan teknik *snow ball technique*. Metode pengambilan data dengan pedoman wawancara dan kajian pustaka.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian yang diperoleh adalah sebagai berikut.

Terkait implementasi kebijakan pemberian kompensasi kepada pegawai sesuai dengan kinerja perlu dilakukan adanya analisis jabatan, evaluasi jabatan, dan evaluasi kinerja, yang nantinya dalam pelaksanaannya mendapatkan kejelasan dan kepastian bagi pegawai. Terhadap analisis jabatan dan evaluasi jabatan untuk mengetahui bobot tanggung jawab dari masing-masing jabatan yang kemudian dapat ditetapkan besaran pokok kompensasinya. Pada pelaksanaan evaluasi kinerja diperlukan sebagai dasar untuk memutuskan tingkat kinerja pegawai, yang kemudian dihubungkan dengan besaran kompensasi total yang diterima oleh masing-masing pegawai.

Dalam rangka menyukseskan kegiatan manajemen berbasis kinerja tersebut, sehingga dibutuhkan adanya dukungan manajemen kinerja yang baik. Segala usaha kegiatan untuk mendapatkan kinerja yang baik, tidak dapat bergantung pada persoalan kompensasi, namun demikian juga memerlukan pengelolaan kinerja pegawai secara tepat. Menurut Bacal dalam bukunya *Performance Management* (2001), terkait manajemen kinerja merupakan sebuah proses komunikasi yang secara terus menerus dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan atau pegawai dan penyelia langsungnya. Sementara itu, menurut Achmad S. Ruky dalam bukunya *Sistem Manajemen Kinerja* (2002), manajemen kinerja juga berkaitan

dengan usaha, kegiatan atau program yang diprakarsai dan diimplementasikan oleh pimpinan organisasi untuk merencanakan, mengarahkan, dan mengendalikan prestasi karyawan atau pegawai.

Dalam manajemen kinerja merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan melakukan pengendalian terhadap kinerja pegawai untuk dapat menunjukkan hasil kerja sesuai dengan yang diharapkan. Dalam hubungannya dengan manajemen kinerja tersebut, maka menurut Wayne F. Casci (1992) dalam bukunya *Managing Human Resource* terdapat beberapa hal penting yang perlu diperhatikan agar manajemen kinerja dapat berjalan secara efektif, yaitu: (1) *Relevan*, yakni hal-hal atau faktor yang diukur adalah yang relevan (terkait) dengan pekerjaannya, apakah itu output, proses atau input-nya. (2) *Sensitif*, yakni sistem yang digunakan harus cukup peka untuk membedakan antara karyawan atau pegawai yang berprestasi dan tidak berprestasi. (3) *Reliabel*, yakni sistem yang digunakan harus dapat diandalkan, dipercaya bahwa menggunakan tolak ukur yang obyektif, sah, akurat, konsisten, dan stabil. (4) *Akseptabilitas*, yakni sistem yang digunakan harus dapat dimengerti oleh karyawan atau pegawai dan konstruktif antara keduanya. (5) *Praktis*, yakni semua instrumen, misalnya formulir yang digunakan harus mudah digunakan oleh kedua pihak.

Dalam hal tingkatan jabatan yang terdapat pada pegawai dalam sebuah organisasi juga menjadi hal yang dapat dipertimbangkan dalam penyusunan kebijakan pemberian kompensasi. Mengacu pada konsep 3 Ps, hal ini sesuai dengan kategori *Pay for Position*, yakni pemberian kompensasi berbasis pada jabatan atau posisi. Tingkat jabatan ini telah diperoleh melalui berbagai kriteria, seperti tingkat pendidikan, masa kerja, dan keterampilan. Pada kompensasi kepada pegawai, kondisi sekarang sebenarnya sudah diterapkan.

Permasalahannya adalah rasio yang masih kecil antara golongan terendah dengan golongan tertinggi. Saat ini menunjukkan bahwa pemerintah kurang menghargai tingkat jabatan pegawai dalam menyusun kebijakan pemberian kompensasi. Rasio gaji antara golongan terendah (I/a) dengan golongan tertinggi (IV/e) hanya 1: 3,5. Artinya, bahwa seorang pegawai dengan pangkat paling tinggi memiliki gaji kurang dari empat kalinya pegawai yang berpangkat paling rendah. Sedangkan, pegawai yang memiliki pangkat paling tinggi umumnya telah mengeluarkan pengorbanan yang besar. Pengorbanan yang dilakukan dalam bentuk waktu (masa kerja), uang untuk menempuh pendidikan, dan juga pemikiran-pemikiran yang disumbangkan selama masa kerjanya. Oleh karena itu, tidak adil jika selisih gaji antara golongan terendah dengan tertinggi tidak signifikan. Selisih yang kecil tersebut bukan mencerminkan suatu keadilan, tetapi justru sebaliknya. Keadilan bukan berarti sama rata, akan tetapi mengacu pada keseimbangan antara besaran *input* dan *output* seorang pegawai.

Sistem kompensasi yang efektif salah satunya menuntut adanya sistem kompensasi yang seimbang antara kompensasi finansial dan non finansial. Merumuskan kompensasi non finansial yang baik memang tidak mudah, karena sifatnya yang tidak berwujud dan masalah subjektivitas bagi penerimanya. Kompensasi non finansial ini penting karena terkait dengan salah satu isu bahwa mengakui pentingnya keseimbangan antara hidup dan bekerja dan menyadari keragaman kebutuhan siklus hidup pada berbagai pegawai atau karyawan (Helen Murlis dalam David Rees & Richard McBain, 2007). Selain itu, kompensasi non finansial juga bernilai psikologis yang cukup besar untuk tujuan proteksi pegawai, retensi jangka panjang, pengakuan, *value*, dan peningkatan kompetensi pegawai (*Portal HR*, Edisi No. 1, Maret 2004).

Komponen-komponen kompensasi non finansial yang sangat penting diperhatikan (*intrinsic*) antara lain kondisi lingkungan kerja (*work environment*) di mana pegawai mengabdikan dirinya, sarana dan prasarana operasional pelaksanaan pekerjaan, pengembangan untuk pegawai (kualitas dan karier, seperti melalui pelatihan, *workshop*, seminar, dan sebagainya), manajemen kinerja, asuransi kesehatan, asuransi jiwa, perumahan, terkena musibah atau bencana, pendidikan (pegawai dan anak), rekreasi, cuti (tahunan dan cuti besar), subsidi pinjaman, keanggotaan klub atau olahraga, termasuk juga reputasi dan dipekerjakan kembali pasca memasuki usia pensiun. Pemberian kompensasi non finansial ini disesuaikan dengan spesifikasi jabatan yang bersesuaian.

Kompensasi non finansial juga sebagai instrumen untuk memenuhi kebutuhan pegawai dalam hirarkhi yang lebih tinggi. Menurut Hirarkhi Kebutuhan Maslow, maka kompensasi non finansial seperti dalam bentuk tanggung jawab, pengakuan, otonomi, dan kecakapan menjadi instrumen yang sangat berguna untuk memenuhi kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri.

SIMPULAN

Menjawab pertanyaan penelitian bagaimana implementasi kebijakan pemberian kompensasi kepada pegawai tersebut, berdasarkan pembahasan hasil penelitian diperoleh simpulan sebagai berikut.

Pertama, kebijakan pemberian kompensasi kepada pegawai BPK hingga saat ini masih belum memenuhi prinsip-prinsip keadilan, baik secara internal maupun eksternal, karena belum adanya keadilan secara internal adalah sistem kompensasi yang dilaksanakan belum didasarkan secara tepat pada bobot pekerjaan, tingkat pendidikan, masa kerja, prestasi kerja, dan tingkat jabatan. Terhadap tingkat yang sama, seorang

pegawai memiliki beban pekerjaan yang berbeda-beda tetapi menerima kompensasi yang sama. Sesuai tingkat pendidikan, masa kerja, dan tingkat jabatan, diketahui rasio gaji pegawai masih kecil dan jauh dari ideal, sehingga kurang dihargainya tingkat pendidikan dan pengorbanan pegawai selama masa pengabdian. Nilai prestasi kerja juga kurang dihargai, karena dalam tingkat jabatan setingkat, pegawai yang menunjukkan prestasi kerja lebih baik diberikan kompensasi yang sama dengan pegawai yang berprestasi rata-rata atau bahkan di bawah standar.

Kedua, kebijakan pemberian kompensasi kepada pegawai di Indonesia yang berlaku hingga saat ini masih belum layak bagi pegawai dan keluarganya karena dalam realitanya kompensasi yang diterima belum mampu digunakan untuk memenuhi kebutuhan hidup secara layak. Layak bukan dalam arti sempit hanya untuk hidup sekedarnya, tetapi dalam arti luas, yaitu dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan hidup, khususnya kebutuhan akan perumahan, kesehatan, pendidikan, dan juga menabung.

Ketiga, kebijakan pemberian kompensasi kepada pegawai yang berlaku di Indonesia hingga saat ini belum mampu memacu pegawai dalam berproduktivitas. Penyebabnya adalah rumusan sistem kompensasi yang tidak dikaitkan secara langsung dengan kinerja pegawai. Dengan kata lain, prinsip *merit pay* belum diberlakukan sehingga tidak tersedia instrumen yang efektif yang dapat digunakan untuk menilai kinerja pegawai secara objektif. Hingga saat ini, penilaian kinerja pegawai masih mengacu pada DP3. Padahal, sistem ini dinilai sudah tidak efektif dan tidak tepat digunakan untuk menilai kinerja pegawai. Dengan tidak terdapatnya kaitan antara prestasi dan kompensasi ini, berdampak pada pelemahan motivasi pegawai untuk bekerja. Sebab, antara pegawai yang berprestasi baik dan yang

tidak, akan memperoleh besaran kompensasi yang sama.

Keempat, strategi kebijakan pemberian kompensasi kepada pegawai yang dirumuskan menghasilkan tiga pilihan strategi, yaitu strategi *pesimistis* (minimal), dan strategi moderat, dan strategi *optimistis* (maksimal).

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony B. L. Cheung. (1994). The civil service pay system in Hong Kong - Implications on efficiency and equity. Chapter in John P. Burns (Ed.) *Asian Civil Service Systems: Improving Efficiency and Productivity*. Singapore: Times Academic Press, June 1994.
- Amos, Trevor L., Ristow, Adrian, Ristow, Liezl & Pearse, Noel J. (2008). *Human Resource Management (3rd ed.)*. Cape Town: Juta and Co Ltd.
- Aroef, Matthias. (2005). *Produktivitas: Kunci Kemenangan Global*. Bandung: Independent Society.
- Atmosoeprapto, Kisdarto. (2001). *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan: Mewujudkan Organisasi yang Efektif dan Efisien Melalui SDM Berdaya*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Bacal, Robert. (2001). *Performance Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Bergmann, Thomas J. & Scarpello, Vida G. (2002). *Compensation Decision Making*. Mason, Ohio: South-Western.
- Berman, Evan M., Bowman, James S., West, Jonathan P. & Wart, Montgomery V. (2006). *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, And Problems*. California: Sage Publications, Inc.
- Bratton, John. & Gold, Jefferey. (1999). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers.
- Byars, Lloyd L. & Rue, Leslie W. (2008). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill Company.

- Cohen M, John and Peterson B, Stephen. 1999, *Administrative Decentralization (Strategies for Developing Countries)*, Kumarian Press: USA
- Cochran, Charles L. and Eloise F. Malone, 2010, *Public Policy: Perspective and Choices*, London: Lynne Rienner Publisher
- Cochran, Clarke E., Lawrence C. Mayer, T.R. Carr, N. Joseph Cayer, and Mark J. McKenzie, 2011, *American Public Policy: An Introduction*, Boston: Wadsworth
- Caiden, Gerald E. (1970). *Administrative Reform*. London: The Penguin Press.
- Cascio, Wayne F. (1992). *Managing Human Resource: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. Singapore: Mc-Graw Hill international Edition.
- Cheminais, J., Van Der Walddt, G., Fox, W. & Bayat, M.S. (1998). *Fundamentals of Public Personnel Management*. Kenwyn: Juta and Company Ltd.
- Corbin, J. & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research*. Los Angeles, CA: Sage.
- Cozby, Paul C. (2005). *Methods in behavioral research*. New York: McGraw-Hill Company Inc.
- Creswell, John W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches* (California: Sage Publication Inc, 2003).
- Daft, Richard L. (2003). *Management*. Ohio: Thomson-South-Western.
- D.G.A. Poelje. 1953, *Algemene Inleiding Tot De Bestuurskunde*, Alphen aan den Rijn, N. Samson N.V
- Drucker, Peter. (1980). *Managing in Turbulent Times*. New York: Harper & Row Publishers.
- Dunn, William N. (2000). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik. Edisi Kedua*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Edward III, George C, 1980, *Implementing Public Policy*, Congressional Quarterly Inc, USA
- _____, 2003, *Implementasi Kebijakan Publik, Transformasi Pemikiran George Edwards*, Terjemahan oleh Hessel Nogos Tangkilisan, Penerbit: Kerjasama Lukman Offset & Yayasan Pembaharuan Administrasi Publik Indonesia.
- Edward, G, and Sharkansky, I. 1978. *The Policy Predicament*, San Fransisco: W.H. Freeman and company
- Ellis, Christian M. & Barnes, Summer F. (2008). *Using Compensation to Drive Workforce Productivity*. In Lance A. Berger and Dorothy Berger, *The Compensation Handbook*. New York: McGraw-Hill Professional.
- Faisal, Sanafiah. (2003). *Format-Format Penelitian Sosial*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Grindle, Merilee S. (1980). *Politics and Policy Implementation in the Third World*. New Jersey: Princnton University Press.
- Hill, Michael and Peter Hupe, 2002. *Implementing Publik Policy*, London: SAGE Publications Ltd.
- Hoogerwerf, A, 1978, *Ilmu Pemerintahan*, Terj. R.L.L. Tobing, Jakarta: Erlangga.
- Howlett, Michael., and M. Ramesh, 1995. *Studying Public Policy, Policy Cycless and Policy Subsytems*, New York: Oxford University Press.
- Jones, Charles O, 1977, *An Introduction to the Study of Public Policy Publishing Company* Monterey, California: Wesley Longman Publishing Company, Inc.
- Hogwood, Brian W. & Gunn, Lewis A. (1984). *Policy Analysis for the Real World*. Oxford: Oxford University Press.
- Ivancevich, John M. (2007). *Human Resource Management*. New York: McGraw Hill.
- Ivancevich, John M. & Glueck, William F. (1986). *Foundations of Personnel/Human Resource Management, 3rd Edition*. Texas: Business Publications, Inc.
- Johnson, Burke & Christensen, Larry B. (2010). *Educational Research: Quantitative, Qualitative and Mixed Approach*. London: Sage Publication, Inc.
- Johnson, G. & Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy, 6th Edition*. London: Prentice Hall.

- Klingner, Donald E. & Nalbandian, John. (1993). *Public Personnel Management: Contexts and Strategies*. New York: Prentice Hall.
- Kreitner, Robert & Kinicki, Aangelo. (2004). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Lawler, Edward E. & Jenkins, G. D. Jr. (1992). Strategic reward systems. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Vol. 3 (2nd ed.)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Lawler, Edward E. (1983). *Sistem Imbalan*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Lepawsky, Albert. (1985). *Administration*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Mathis, Robert L. & Jackson, John H. (2000). *Human Resources Management*. Singapore: Thomson Learning.
- McKenna, Eugene. (2006). *Business and Psychology: Organizational Behavior*. New York: Psychology Press.
- McMillan, James H. & Schumacher, Sally. (2006). *Research in Education*. New Jersey: Pearson.
- McShane, Steven L. & Glinow, Mary A.V. (2008). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Myers, Donald W. (2004). *U.S. Master Human Resource Guide*. Chicago: CCH Incorporated.
- Nasution, Mulia. (1994). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Penerbit Djambatan.
- Neo, Boon Siong & Chen, Geraldine. (2007). *Dynamic Governance: Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore*. Singapore: World Scientific Publishing Co Pte Ltd.
- Neuman, W.L. (2003). *Social Research Method: Qualitative and Quantitative Approaches*. Boston: Allyn & Bacon.
- Newman, William G. (1963). *Administrative Action: The Techniques of Organization and Management*. New York: Prentice Hall, Inc.
- Newstrom, John W. (2007). *Organization Behavior: Human Behavior at Work*. Boston: McGraw Hill Irwin.
- Pramusinto, Agus. (2007). *Beberapa Catatan tentang Sistem Penggajian Indonesia dalam Reformasi Aparatur Negara Ditinjau Kembali*. Editor: Kumorotomo, W. & Widaningrum, A. Yogyakarta: Gava Media dan Jurusan Manajemen dan Kebijakan Publik serta Magister Administrasi Publik, Universitas Gadjah Mada.
- Prasojo, Eko. (2009). *Reformasi Kedua: Melanjutkan Estafet Reformasi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Prasojo, Eko., Kurniawan, Teguh & Holidin, Defny. (2007). *State Reform in Indonesia*. Jakarta: Administrative Sciences Departement University of Indonesia.
- Pratt, K.J. & Bennett, S.G. (1989). *Elements of Personnel Management*. London: Taylor & Francis.
- Putti, Joseph M. (2010). *Memahami Produktivitas*. Tangerang: Binarupa Aksara Publisher.
- Pynes, J. (2008). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: a Strategic Approach*. San Fancisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Sevilla, Consuelo G., Ochave, Jesus A., Punsalan, Twila G., Regala, Bella R., & Uriarte, Gabriel G. (1992). *Research Methods*. Quezon: Rex Printing Company, Inc..
- Shafritz, Jay M. & Hyde, Albert C. (Ed.). (2005). *Classic of Public Administration*. Belmont, CA.: Wadsowrt Publishing Company.
- Siagian, Sondang P. (2004). *Filsafat Administrasi*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sikula, Andrew F. (1976). *Personnel Administration and Human Resources Management*. Toronto: John Wiley & Sons, Inc.
- Simamora, Henry. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simon, Herbert A., Donald W. Smithburg & Victor A. Thompson. (1991). *Public Administration*. New Jersey: Transaction Publishers.

- Snell, Scott & Bohlander, George. (2007). *Human Resource Management*. Mason: Thomson Higher Education.
- Starling, Grover. (2008). *Managing the Public Sector*. USA: Thomson Wadsworth.
- Stoner, James A.F. & Wenkel, Charles. (1986). *Manajemen, Edisi Ketiga, Jilid 1*. Jakarta: Intermedia.
- Subianto, Achmad. (2006). *Reformasi Kesejahteraan Aparatur Negara*. Jakarta: Yayasan Bermula Dari Kanan.
- Syuhadhak, Mokhamad. (1996). *Administrasi Kepegawaian*. Jakarta: Pradnya Paramita.
- The Liang Gie. (2000). *Unsur-Unsur Administrasi*. Yogyakarta: Supersukses.
- Thoha, Miftah (2005). *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Jakarta: Kencana.
- _____. (2008). *Birokrasi Pemerintah Indonesia di Era Reformasi*. Jakarta: Kencana.
- Thompson, Frank J. (1989). Managing within civil service systems. *Handbook of Public Administration*. James L. Perry, Editor. California: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Tjiptoherijanto, Priyono. (2002). Kualitas aparatur pemerintah era reformasi. Dalam *Wacana Pengembangan Kepegawaian*. Jakarta: Badan Kepegawaian Negara.
- U. Rosenthal. 1978, *Openbaar Bestuur, Samson HD.*, Jeenk Willink, Alphen aan den Rijn, Leiden
- Tachjan, H, 2008, *Implementasi Kebijakan Publik*, Bandung: AIPI
- Van Meter, Donald S. and Van Horn, Carl E., 1975. "The Policy Implementation Process. A Conceptual Framework". *Administration and Society, Vol.6 No.4*. London: Sage Publications, Inc.
- Waldo, Dwight. (1971). *Public Administration in a Time of Turbulence*. Scranton, PA: Chandler Publishing Co.
- Peraturan Perundang-Undangan**
- Undang-Undang Nomor 11 Tahun 1969 tentang Pensiun Pegawai dan Pensiun Janda/Duda Pegawai
- Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1994 tentang Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2006 tentang Tunjangan Umum bagi Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2007 tentang Tata Cara Pengangkatan Sekretaris Desa Menjadi Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2011 tentang Perubahan Ketigabelas Atas
- Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Presiden Nomor 88 Tahun 2006 tentang Tunjangan Risiko Bahaya Keselamatan dan Kesehatan Dalam Penyelenggaraan Kemasyarakatan Bagi Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Presiden Nomor 26 Tahun 2007 tentang Jabatan Struktural.
- Peraturan Presiden Nomor 19 Tahun 2008 tentang Tunjangan Khusus Kinerja Hakim dan Pegawai Negeri di Lingkungan Mahkamah Agung dan Badan Peradilan yang Berada di bawahnya serta Keputusan Ketua Mahkamah Agung RI Nomor 070/KMA/SK/V/ 2008 tentang Tunjangan Khusus Kinerja Pegawai Negeri di Lingkungan Mahkamah Agung dan Badan Peradilan yang Berada di bawahnya.
- Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2009 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai