

Pengaruh Implementasi Sistem Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) dan Mutu Pelayanan Publik pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Malang Raya

Kurniawan Muhammad

*Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Islam Malang,
Jl. MT Haryono 193 Malang, 65144, Indonesia
E-mail: kurniawan.m@unisma.ac.id*

ABSTRAK

Sistem remunerasi yang dirancang dengan prinsip transparansi dan akuntabilitas berperan sebagai instrumen strategis dalam reformasi birokrasi, mendorong perubahan perilaku Aparatur Sipil Negara (ASN) sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan publik. Penerapan sistem remunerasi berbasis kinerja yang objektif dan terukur dapat mempercepat terwujudnya good governance. Studi ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh implementasi remunerasi terhadap kinerja ASN dan mutu pelayanan publik. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan diskriptif kualitatif untuk dapat mendeskripsikan hubungan pengaruh remunerasi dengan kinerja dan kualitas pelayanan publik. Adapun metode pengumpulan data menggunakan observasi dan wawancara. Penelitian ini dilakukan pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Malang Raya yaitu BKPSDM Kota Batu, Dinas Sosial Kabupaten Malang, dan Dinas Sosial Kota Malang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan kebijakan remunerasi pada berbagai instansi pemerintah memiliki dampak yang bervariasi dalam mendukung peningkatan kinerja ASN dan mutu kualitas pelayanan publik. Di BKPSDM Kota Batu, implementasi remunerasi menunjukkan pengaruh dalam perubahan perilaku, sehingga remunerasi berfungsi sebagai investasi strategis dalam pengembangan sumber daya manusia. Pada Dinas Sosial Kabupaten Malang, remunerasi menunjukkan pengaruh perubahan perilaku ASN, mempercepat proses birokrasi, mendorong efisiensi, dan meningkatkan efektivitas kerja ASN serta mendorong peningkatan kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan. Sedangkan, pengaruh implementasi remunerasi di Dinas Sosial Kota Malang, remunerasi berpotensi memperkuat tata kelola pemerintahan melalui peningkatan kinerja ASN, motivasi, profesionalitas, dan akuntabilitas yang mendorong terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik. Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa implementasi remunerasi yang tidak hanya dapat memengaruhi aspek motivasi dan kinerja, tetapi juga berpotensi meningkatkan mutu kualitas pelayanan publik sehingga mendorong terwujudnya tata kelola pemerintahan yang efektif, transparan, dan berintegritas.

Kata Kunci: Aparatur Sipil Negara, Kinerja, Malang Raya, Pelayanan Publik, Remunerasi.

Pendahuluan

Pemerintahan sebagai suatu sistem yang menjalankan kewenangan negara dalam mengatur, mengelola, dan melayani masyarakat demi tercapainya tujuan berbangsa dan bernegara (Basniwati et al., 2021). Secara konseptual, pemerintahan tidak hanya berfungsi sebagai pengelola kekuasaan atau pengaturan (*government as authority*), tetapi juga sebagai penyedia layanan publik (*government as service provider*) yang bertanggung jawab memenuhi kebutuhan dasar warga negara dan memajukan kesejahteraan umum (Torfing et al., 2019). Pada fungsi pemerintah sebagai pengaturan, hakikatnya sebagai *legal state*, yang menetapkan tata tertib, norma, dan kebijakan untuk mewujudkan ketertiban serta keadilan dalam masyarakat. Sementara itu, fungsi pelayanan mencerminkan peran negara sebagai *welfare state*, yang berperan dalam upaya memenuhi kebutuhan

dasar masyarakat melalui penyediaan layanan publik yang efektif dan berkualitas (Nag, 2018).

Kedua fungsi tersebut dapat diterjemahkan melalui kinerja aparatur pemerintah pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang memiliki tanggung jawab sesuai bidangnya sebagai representasi pemerintah (Rosita & Asrini, 2022). Dalam konteks ini, Aparatur Sipil Negara (ASN) memegang peran strategis sebagai pelaksana utama pelayanan publik yang berinteraksi langsung dengan masyarakat, sekaligus menjadi pendukung fungsi pengaturan melalui kinerja birokrasi yang profesional (Wirawan & Tjenreng, 2025). Penerapan prinsip *good governance* sebagai manifestasi pemerintah yang transparansi, akuntabilitas, efisiensi, partisipasi, dan responsivitas yang tidak hanya menuntut kapasitas birokrasi yang andal, tetapi juga memerlukan dukungan sistem manajemen sumber daya manusia yang efektif (Rosita & Asrini, 2022).

Remunerasi adalah bentuk kompensasi atau imbalan yang diberikan kepada seseorang sebagai balasan atas jasa, kerja, atau kontribusi yang telah diberikan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan (Siahaan & Meilani, 2019). Remunerasi memiliki peran penting dalam manajemen sumber daya manusia karena menjadi salah satu alat utama untuk memotivasi karyawan agar bekerja dengan produktif, loyal, dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi (Hutabarat, 2019). Dalam konteks organisasi pemerintahan, sistem remunerasi juga diarahkan untuk menciptakan keadilan dan transparansi, serta menyesuaikan imbalan dengan pencapaian hasil kerja yang nyata. Sistem remunerasi berbasis evaluasi kinerja bagi ASN berfungsi sebagai mekanisme pemberian imbalan yang tidak hanya berdasarkan jabatan atau masa kerja, tetapi juga pada pencapaian hasil kerja yang diukur melalui evaluasi kinerja (Kealesitse et al., 2013).

Implementasi sistem remunerasi di wilayah Malang Raya masih tergolong baru dan masih dalam tahap pengembangan dan sosialisasi pada beberapa instansi Organisasi Perangkat Daerah (OPD) (Yuliastina et al., 2021). Implementasi remunerasi berbasis kinerja yang mulai diterapkan berpotensi dapat meningkatkan kinerja ASN (Heinrich, 2002). Namun, efektivitas remunerasi tersebut terhadap kualitas pelayanan publik masih perlu dievaluasi secara menyeluruh dan sistematis. Di sisi lain, hubungan antara penerapan sistem remunerasi yang efektif dengan output prinsip *good governance* yang meliputi transparansi, akuntabilitas, efisiensi, partisipasi, dan responsivitas belum sepenuhnya dimonitor secara konsisten di OPD wilayah Malang Raya.

Remunerasi yang adil, transparan, dan berbasis kinerja berfungsi sebagai stimulus penting untuk meningkatkan profesionalisme, produktivitas, dan integritas ASN (Brinkerhoff & Wetterberg, 2013). Implementasi sistem remunerasi yang tepat tidak hanya berdampak pada peningkatan kualitas kinerja ASN, tetapi juga memperkuat fungsi pelayanan pemerintah daerah, seperti di wilayah Malang Raya. Peningkatan mutu pelayanan publik tersebut sekaligus menjadi manifestasi peran negara dalam fungsi kesejahteraan, serta memperkuat fungsi pengaturan dalam kerangka tata kelola pemerintahan yang berorientasi pada *good governance* (Madjid, 2024).

Kinerja ASN yang tinggi tidak hanya ditentukan oleh kompetensi dan kapasitas kerja, tetapi juga oleh tingkat motivasi yang mendorong mereka untuk memberikan pelayanan terbaik (Hajjali et al., 2022). Dalam konteks ini, remunerasi berperan sebagai insentif yang secara langsung mempengaruhi motivasi kerja ASN (Sitopu et al., 2021). Pemberian imbalan yang proporsional terhadap capaian kinerja dan kontribusi pegawai

dapat menumbuhkan rasa dihargai, meningkatkan komitmen, serta memacu semangat untuk mencapai target kerja secara lebih efektif (Imran et al., 2024). Selain itu, remunerasi yang diberikan secara adil dan transparan dapat memperkuat budaya kerja berbasis prestasi, mendorong disiplin, serta mengurangi praktik kerja yang tidak produktif (Jayeoba et al., 2025).

Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna mengevaluasi sistem remunerasi dapat mendorong peningkatan kinerja ASN dan kualitas pelayanan publik di lingkungan pemerintah daerah di wilayah Malang Raya. Sehingga, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan rekomendasi kebijakan yang lebih tepat sasaran dalam mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang berorientasi pada *good governance*.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif untuk menganalisis pengaruh implementasi sistem remunerasi terhadap kinerja ASN dan kualitas pelayanan publik (Nasution et al., 2025). Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi, dan wawancara pada pegawai ASN dan *stakeholder* terkait dampak remunerasi terhadap penguatan tata kelola (Mazhar, 2021). Adapun penelitian dilakukan di tiga lokasi pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Malang Raya yaitu Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Batu, Kantor Dinas Sosial Kabupaten Malang, dan Dinas Sosial Kota Malang. Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Malang Raya merupakan unit organisasi pemerintahan yang berfungsi sebagai pelaksana urusan pemerintahan di tingkat daerah untuk membantu kepala daerah (Walikota atau Bupati) dalam penyelenggaraan tugas dan pelayanan publik.

Hasil dan Pembahasan

Secara umum, implementasi remunerasi bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) diatur oleh pemerintah pusat melalui Peraturan BKN Nomor 10 Tahun 2022. Regulasi ini menetapkan prosedur pemberian tunjangan kinerja berdasarkan capaian kinerja pegawai, sekaligus mengatur mekanisme pemotongan sebagai bentuk sanksi bagi pegawai yang tidak memenuhi ketentuan, antara lain tidak menyusun laporan penilaian kinerja, tidak mencapai target yang ditetapkan, tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah, atau melakukan pelanggaran disiplin.

Selaras dengan kebijakan pusat tersebut, di ketiga daerah lokasi penelitian, yaitu wilayah Malang Raya, telah disusun regulasi turunan yang mengatur pemberian TPP pada pemerintah daerah. Di Kota Malang, kebijakan ini dituangkan dalam Peraturan Walikota Malang Nomor 1 Tahun 2024

tentang Perubahan atas Peraturan Walikota Nomor 2 Tahun 2023; di Kabupaten Malang melalui Peraturan Bupati Malang Nomor 1 Tahun 2025; dan di Kota Batu melalui Peraturan Walikota Batu Nomor 10 Tahun 2025. Peraturan-peraturan tersebut menjadi dasar hukum dalam penetapan dan pencairan TPP, dengan tujuan mendorong profesionalisme ASN dan meningkatkan kualitas layanan publik melalui pemberian insentif tambahan penghasilan yang selaras dengan pencapaian tugas dan tanggung jawab. Kebijakan ini sekaligus menjadi bagian dari pelaksanaan reformasi birokrasi yang menekankan efektivitas, efisiensi, dan keadilan dalam sistem remunerasi ASN di tingkat daerah.

Dalam hasil penelitian ini, manajemen sumber daya ASN di Malang Raya melalui pemberian remunerasi berbasis kinerja menciptakan dorongan intrinsik dan ekstrinsik bagi ASN untuk

meningkatkan disiplin kerja. Mekanisme pemantauan dan penilaian kinerja membuat perilaku absen tanpa alasan sah atau keterlambatan menjadi terdeteksi dengan mudah, sehingga meminimalkan pelanggaran prosedur. Transparansi penilaian juga memperkuat rasa keadilan, mengurangi toleransi terhadap perilaku tidak disiplin. Hubungan langsung antara kinerja dan kompensasi berperan sebagai *performance-based reward* yang efektif (Thneibat & Sweis, 2023). ASN tidak hanya terdorong untuk memenuhi target, tetapi juga untuk mempertahankan performa demi mendapatkan pengakuan dalam bentuk tunjangan tambahan. Penghargaan ini menciptakan efek psikologis positif, memperkuat loyalitas, dan memotivasi pegawai untuk mempertahankan kualitas kerjanya (Ahmad, 2021).

Tabel 1. Dampak remunerasi terhadap kinerja ASN dan Pelayanan Publik

No.	Lembaga/OPD	Dasar Hukum	Pengaruh Remunerasi
1	BKPSDM Kota Batu	Peraturan Walikota Batu Nomor 10 Tahun 2025	1. ASN terdorong untuk hadir tepat waktu, menyelesaikan tugas, dan mengikuti prosedur kerja dengan tertib. 2. ASN lebih termotivasi bekerja secara adil, transparan, dan bertanggung jawab sesuai tugasnya. 3. Meskipun masih ada kesenjangan, sistem ini menjadi alat untuk mendorong peningkatan kompetensi dan keselarasan kemampuan antar ASN. 4. ASN menjadi lebih sadar akan tanggung jawab dan akuntabilitas kerja sebagai konsekuensi dari remunerasi yang diterima.
2	Dinas Sosial Kabupaten Malang	Peraturan Bupati Malang Nomor 1 Tahun 2025	1. Sistem remunerasi mempercepat proses birokrasi, mendorong efisiensi, dan meningkatkan efektivitas kerja ASN. 2. Penerapan remunerasi digabungkan dengan penilaian kinerja ASN dengan menggunakan aplikasi internal terintegrasi dalam “Siap Kerja”. 3. ASN yang kompeten dan termotivasi mampu memberikan pelayanan yang lebih responsive, akurat, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat. 4. Menciptakan birokrasi yang profesional. 5. Pegawai merasa dihargai dan lebih semangat bekerja dengan ada imbalan nyata saat bekerja dengan baik. 6. Mendorong peningkatan kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan.
3	Dinas Sosial Kota Malang	Peraturan Walikota Malang Nomor 1 Tahun 2024	1. Meningkatkan motivasi kerja ASN karena ada keterkaitan langsung antara kinerja dan kompensasi. 2. Mendorong profesionalisme dan disiplin karena penilaian berbasis data dan transparan. 3. Mengurangi praktik koruptif dan nepotisme karena insentif diberikan secara objektif. 4. Meningkatkan kualitas layanan publik karena pegawai termotivasi memberi pelayanan cepat, tepat, dan berkualitas. 5. Menciptakan iklim kerja yang kompetitif, adil, dan terbuka. 6. Meningkatkan akuntabilitas karena pegawai sadar kinerjanya dimonitor dan mempengaruhi tunjangan

Sistem remunerasi yang terukur memperjelas ekspektasi kinerja sekaligus menumbuhkan rasa tanggung jawab pribadi. ASN memahami bahwa kualitas dan kuantitas pekerjaan mereka memiliki

konsekuensi finansial langsung. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang profesional, di mana pencapaian target menjadi prioritas utama, dan kinerja buruk memiliki risiko berupa pemotongan

tunjangan (Sugiarti, 2021). Insentif berbasis kinerja mendorong ASN untuk memberikan pelayanan publik yang responsif dan berkualitas. Persaingan positif di antara pegawai mendorong inovasi layanan, mempercepat proses administrasi, dan meningkatkan kepuasan masyarakat (Nwokolo, 2022).

Remunerasi di lingkungan BKPSDM Kota Batu berperan sebagai instrumen strategis untuk membentuk perilaku kerja positif ASN, dengan fokus pada peningkatan disiplin, kesadaran tanggung jawab, dan pengembangan kompetensi. Kebijakan ini mendorong pegawai untuk hadir tepat waktu, mematuhi prosedur kerja, dan menjalankan tugas secara akuntabel, sehingga tercipta budaya kerja yang lebih tertib dan profesional. Selain itu, sistem remunerasi ini menumbuhkan kesadaran akan pentingnya kompetensi sebagai modal kinerja, meskipun realitas di lapangan masih menunjukkan adanya kesenjangan kemampuan antar ASN (Hutabarat, 2019). Remunerasi di BKPSDM Kota Batu lebih berfungsi sebagai investasi sumber daya manusia yang efeknya akan semakin nyata seiring konsistensi implementasi kebijakan dan perbaikan kompetensi aparatur.

Remunerasi berbasis kinerja mengurangi potensi diskriminasi dalam pemberian tunjangan. Hal ini memperkuat persepsi keadilan di lingkungan kerja. Meski kesenjangan kompetensi masih ada, kebijakan ini mendorong ASN untuk mengembangkan kapasitas agar dapat bersaing secara sehat (Thneibat & Sweis, 2023). Proses evaluasi kinerja mendorong interaksi intensif antara atasan dan bawahan, yang pada gilirannya memperkuat koordinasi kerja. Komunikasi ini penting untuk menyamakan persepsi target, memberikan umpan balik, dan membangun kepercayaan di lingkungan kerja (Sugiarti, 2021).

Penerapan kebijakan remunerasi di Kantor Dinas Sosial Kabupaten Malang menunjukkan hasil pada peningkatan kinerja terukur, penguatan profesionalisme, dan percepatan layanan kepada masyarakat. Penerapan sistem remunerasi dalam birokrasi terbukti memberikan dampak signifikan terhadap percepatan proses administrasi dan peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) (Sorn et al., 2023). Implementasi remunerasi berperan sebagai pendorong efisiensi kerja, yang tercermin dari penyelesaian tugas lebih cepat dan pengurangan hambatan birokrasi. Selain itu, integrasi sistem remunerasi dengan penilaian kinerja berbasis teknologi, setiap pencapaian ASN dapat terekam secara real-time, memberikan dasar yang jelas bagi pemberian insentif. Efek terhadap kinerja bersifat langsung dan signifikan, karena adanya insentif yang jelas memacu pegawai untuk bekerja lebih efektif, disiplin, dan sesuai target (Paulus, 2022). Dampak pada pelayanan publik pun dapat

dirasakan secara nyata, dengan peningkatan kecepatan, ketepatan, dan kualitas layanan.

Kebijakan remunerasi pada Dinas Sosial Kabupaten Malang mendorong munculnya ASN yang kompeten, termotivasi, dan memiliki orientasi pelayanan yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Pegawai ASN yang memiliki keterampilan memadai dan didorong oleh insentif nyata mampu memberikan pelayanan publik yang responsif, inovatif dan Akuntabel. Oleh sebab itu, implementasi remunerasi Dinas Sosial Kabupaten Malang ini memperkuat citra birokrasi sebagai lembaga yang profesional dalam mewujudkan pelayanan publik yang berkelanjutan.

Selanjutnya, penerapan kebijakan remunerasi di Dinas Sosial Kota Malang menunjukkan hasil yang menitikberatkan pada penguatan profesionalisme, transparansi, akuntabilitas, serta pencegahan perilaku negatif seperti korupsi dan nepotisme. Sistem penilaian berbasis data dan mekanisme pemberian tunjangan yang transparan membuat ASN lebih sadar akan adanya pengawasan, sehingga memacu mereka untuk menjaga integritas dan konsistensi dalam menjalankan tugas. Efek terhadap kinerja sangat kuat pada aspek integritas dan akuntabilitas, karena setiap pegawai memahami bahwa setiap tindakan dan hasil kerjanya terdokumentasi serta berdampak langsung pada penghargaan yang diterima (Labetubun & Dewi, 2022). Dampak terhadap pelayanan publik pun terasa langsung dan signifikan, dengan meningkatnya kecepatan, ketepatan, dan kualitas layanan yang disertai komitmen terhadap prinsip-prinsip integritas. Hal ini tidak hanya memperbaiki efisiensi birokrasi, tetapi juga membangun kepercayaan masyarakat terhadap layanan pemerintahan yang bersih, adil, dan berkualitas.

Secara keseluruhan, penerapan remunerasi yang dirancang dengan prinsip tata kelola yang baik (*good governance*) berpotensi untuk memberikan dampak pada tiga aspek penting: perubahan perilaku, motivasi kerja, dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Remunerasi yang dikelola secara profesional bukan hanya instrumen penggajian, tetapi juga alat strategis untuk membentuk perilaku aparatur, memelihara motivasi kerja, dan memperkuat tata kelola pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

Kesimpulan

Remunerasi yang transparansi, dan akuntabilitas menjadi instrumen strategis dalam reformasi birokrasi, karena mendorong perubahan perilaku aparatur sipil negara (ASN) menuju kedisiplinan, kepatuhan terhadap aturan kerja, serta menghindari pelanggaran etika akibat keterkaitan langsung antara tindakan dengan hak finansial. Sistem berbasis kinerja yang objektif dan terukur

meminimalkan potensi nepotisme serta penyalahgunaan wewenang, sekaligus meningkatkan motivasi kerja melalui insentif yang terkait langsung dengan pencapaian target. Lingkungan kerja yang kompetitif dan adil menumbuhkan dorongan tidak hanya dari imbalan materi, tetapi juga pengakuan profesional, sehingga perilaku positif dan motivasi yang terjaga berkontribusi langsung pada peningkatan kualitas pelayanan publik. Dampaknya, layanan menjadi lebih cepat, tepat, responsif, dan bebas dari pungutan liar, yang pada gilirannya meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi. Dengan demikian, remunerasi yang dikelola secara profesional tidak hanya meningkatkan kinerja ASN, tetapi juga memperkuat tata kelola pemerintahan yang bersih, berintegritas, dan akuntabel. Untuk memperkuat bukti empiris, penelitian lebih lanjut disarankan mengkaji dampak remunerasi terhadap kualitas pelayanan publik secara kuantitatif guna mengukur hasil, menentukan nilai signifikansinya, serta mengevaluasi efektivitas kebijakan dalam jangka panjang.

Daftar Pustaka

- Ahmad, Prof. S. (2021). Motivation and Performance: A Psychological Process. *International Journal of Business and Management Research*, 9(2), 104–112. <https://doi.org/10.37391/IJBMR.090201>
- Basniwati, AD., Khair, A., Kafrawi, K., & Saleh, M. (2021). KAJIAN HUBUNGAN FUNGSIONAL PEMERINTAHAN PUSAT DAN PEMERINTAH DAERAH DALAM PENYELENGGARAAN TATAKELOLA PEMERINTAHAN YANG BAIK. *JURNAL SOSIAL EKONOMI DAN HUMANIORA*, 7(2), 123–131. <https://doi.org/10.29303/jseh.v7i2.38>
- Brinkerhoff, D. W., & Wetterberg, A. (2013). Performance-based public management reforms: experience and emerging lessons from service delivery improvement in Indonesia. *International Review of Administrative Sciences*, 79(3), 433–457. <https://doi.org/10.1177/0020852313491059>
- Hajiali, I., Fara Kessi, A. M., Budiandriani, B., Prihatin, E., Sufri, M. M., & Sudirman, A. (2022). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57–69. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.160>
- Heinrich, C. J. (2002). Outcomes-Based Performance Management in the Public Sector: Implications for Government Accountability and Effectiveness. *Public Administration Review*, 62(6), 712–725. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00253>
- Hutabarat, L. N. (2019). Pengaruh Pengawasan, Budaya Organisasi dan Remunerasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 200–213. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3777>
- Imran, U. D., Ghazwan, M. F., & Firmansyah, F. (2024). The Effect of Recognition and Appreciation on Employee Motivation and Performance. *Economics and Digital Business Review*, 6(1), 1–18. <https://doi.org/10.37531/ecotal.v6i1.1890>
- Jayeoba, F. I., Genty, K. I., & Adeoye, A. O. (2025). Ethical Compensation and Employee Productivity. In *Advances in Ethical Work Climate and Employee Well-Being* (pp. 171–190). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8819-8.ch009>
- Kealesitse, B., O'Mahony, B., Lloyd-Walker, B., & Jay Polonsky, M. (2013). Developing customer-focused public sector reward schemes. *International Journal of Public Sector Management*, 26(1), 33–55. <https://doi.org/10.1108/09513551311293426>
- Labetubun, M. R., & Dewi, I. G. A. M. (2022). Organizational Commitment: It's Mediating Role in the Effect of Human Resource Management Practices and Workplace Spirituality on Employee Performance. *European Journal of Business and Management Research*, 7(2), 112–123. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.2.1279>
- Madjid, U. (2024). Quality of Public Services: The Role of State Civil Apparatus in Realizing Good Governance. *Journal of Ecohumanism*, 3(7). <https://doi.org/10.62754/joe.v3i7.4590>
- Mazhar, S. A. (2021). Methods of Data Collection: A Fundamental Tool of Research. *Journal of Integrated Community Health*, 10(01), 6–10. <https://doi.org/10.24321/2319.9113.202101>
- Nag, N. S. (2018). Government, Governance and Good Governance. *Indian Journal of Public Administration*, 64(1), 122–130. <https://doi.org/10.1177/0019556117735448>
- Nasution, S., Adam, A., & Warjio, W. (2025). Analysis of Employee Performance in Periodic Salary Increase Administration

- Services at the Langkat Regency Regional Civil Service Agency. *Journal of Public Representative and Society Provision*, 5(3), 494–501.
<https://doi.org/10.55885/jprsp.v5i3.611>
- Nwokolo, A. (2022). Public Service Performance Management (pp. 153–169).
https://doi.org/10.1007/978-3-030-95394-2_8
- Paulus, P. (2022). The Effect of Remuneration, Work Discipline and Motivation on Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 3(1), 23–32.
<https://doi.org/10.52970/grhrm.v3i1.283>
- Rosita, R., & Asrini, A. (2022). Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Studi Empiris pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Dinas Provinsi Jambi). *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 7(1), 133.
<https://doi.org/10.33087/jmas.v7i1.377>
- Siahaan, Y. L. O., & Meilani, R. I. (2019). Sistem Kompensasi dan Kepuasan Kerja Guru Tidak Tetap di Sebuah SMK Swasta di Indonesia. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 4(2), 141.
<https://doi.org/10.17509/jpm.v4i2.18008>
- Sitopu, Y. B., Sitinjak, K. A., & Marpaung, F. K. (2021). The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 72–83. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.79>
- Sorn, M. K., Fienena, A. R. L., Ali, Y., Rafay, M., & Fu, G. (2023). The Effectiveness of Compensation in Maintaining Employee Retention. *OALib*, 10(07), 1–14.
<https://doi.org/10.4236/oalib.1110394>
- Sugiarti, E. (2021). The Influence of Training, Work Environment and Career Development on Work Motivation That Has an Impact on Employee Performance at PT. Suryamas Elsindo Primatama In West Jakarta. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1).
<https://doi.org/10.29099/ijair.v6i1.304>
- Thneibat, M. M., & Sweis, R. J. (2023). The impact of performance-based rewards and developmental performance appraisal on innovation: the mediating role of innovative work behaviour. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(6), 1646–1666.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2021-0117>
- Torfing, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. (2019). Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward. *Administration & Society*, 51(5), 795–825.
<https://doi.org/10.1177/0095399716680057>
- Wirawan, D. G., & Tjenreng, M. B. Z. (2025). Penerapan Good Governance dalam Reformasi Birokrasi untuk Peningkatan Layanan Publik di Indonesia. *Jurnal PKM Manajemen Bisnis*, 5(1), 179–193.
<https://doi.org/10.37481/pkmb.v5i1.1241>
- Yuliastina, M., Hudaya, M., Nor, W., & Ainun, B. (2021). New Remuneration System for Village Government Apparatus (APD): Can it Halt Fraud Incident(s)? *Journal of Accounting and Investment*, 22(1), 1–22.
<https://doi.org/10.18196/jai.v22i1.8936>