

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN TAMBAHAN PENGHASILAN PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA PADA SEKRETARIAT DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH PROVINSI KALIMANTAN BARAT

Yuliana Lisa^{1*}

^{1*} Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Tanjungpura, Jl. Prof. Dr. H. Hadari Nawawi, Pontianak, Indonesia, email: yuliana.lisa1983@gmail.com

Abstract: *This study aims to analyze the implementation of the Additional Employee Income (TPP) policy at the Secretariat of the Regional House of Representatives (DPRD) of West Kalimantan Province using Charles O. Jones' three-pillar framework: organization, interpretation, and application. The research method employed is descriptive qualitative, with data collection techniques including in-depth interviews, observation, and documentation studies. The results indicate that the policy implementation has not achieved optimal effectiveness across these three pillars. In the organization stage, indicators of failure are evident in the weak synchronization of data between units, leading to administrative delays in TPP submissions that exceed the Standard Operating Procedure (SOP) deadlines. In the interpretation stage, a distortion of understanding was found where the 40% weight of individual performance in the Employee Performance Targets (SKP) is merely regarded as an administrative formality rather than a driver of productivity. Meanwhile, in the application stage, the merit system principle is hindered by the ewuh pakewuh (reluctance) culture, resulting in uniform performance ratings in the "Good" category without objective achievement differentiation. This research provides a theoretical contribution regarding the cultural and administrative barriers in bureaucratic transformation at the regional level. It is recommended to integrate a real-time-based e-performance system to minimize evaluative subjectivity.*

Keywords: *Implementation, Additional, Income, Civil Servants.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) di Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Barat dengan menggunakan kerangka kerja tiga pilar Charles O. Jones: pengorganisasian, interpretasi, dan aplikasi. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan belum mencapai efektivitas optimal pada ketiga pilar tersebut. Pada tahap pengorganisasian, indikator kegagalan terlihat pada lemahnya sinkronisasi data antarunit yang menyebabkan keterlambatan administrasi pengajuan TPP melebihi batas waktu SOP. Pada tahap interpretasi, ditemukan distorsi pemahaman di mana 40% bobot kinerja individu dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) hanya dianggap sebagai formalitas administratif, bukan sebagai pendorong produktivitas. Sementara pada tahap aplikasi, prinsip merit system terhambat oleh budaya ewuh pakewuh (keseganan) yang menghasilkan penilaian kinerja seragam di kategori "Baik" tanpa diferensiasi prestasi yang objektif. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis mengenai hambatan kultural dan administratif dalam transformasi birokrasi di tingkat daerah. Disarankan adanya integrasi sistem e-kinerja berbasis real-time untuk meminimalisir subjektivitas penilaian

Kata kunci: Implementasi, Tambahan, Penghasilan, Pegawai.

PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan motor penggerak birokrasi yang menentukan kualitas pelayanan publik dan perwujudan good governance. Namun, produktivitas birokrasi seringkali terhambat oleh sistem kompensasi yang belum optimal, yang berimplikasi pada rendahnya disiplin kerja. Sebagai solusi, Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat menerbitkan Peraturan Gubernur Nomor 2 Tahun 2023 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) untuk mendorong transparansi dan akuntabilitas kinerja

Secara normatif, kebijakan TPP diharapkan mampu mengubah budaya kerja melalui merit system. Namun, terdapat kesenjangan (research gap) yang signifikan antara regulasi tersebut dengan realitas empiris di Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Barat. Meskipun anggaran TPP terus meningkat hingga mencapai rata-rata Rp4.000.000 per ASN pada tahun 2024, masalah ketidakhadiran dan keterlambatan tetap menjadi hambatan utama. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan finansial tidak serta-merta berkorelasi linear dengan peningkatan disiplin, sehingga menunjukkan adanya kegagalan pada tahap transformasi kebijakan dari teks hukum menjadi realitas fungsional.

penelitian ini terletak pada penggunaan pisau analisis tiga pilar Charles O. Jones – pengorganisasian, interpretasi, dan aplikasi – untuk membedah hambatan sosiokultural yang spesifik di lingkungan sekretariat legislatif. Berbeda dengan studi

implementasi pada umumnya yang berfokus pada kendala anggaran, penelitian ini mengungkap adanya fenomena budaya ewuh pakewuh (keseganan) dalam penilaian kinerja yang mendistorsi prinsip keadilan (equity). Argumen akademik yang diajukan adalah bahwa kebijakan TPP di daerah cenderung terjebak pada pemenuhan administratif semata (compliance) dan gagal menyentuh aspek transformatif perilaku birokrasi karena lemahnya integritas sistem penilaian kinerja.

Penelitian ini penting dilakukan untuk memberikan rekomendasi strategis dalam memperbaiki tata kelola birokrasi yang lebih profesional dan berkeadilan, sekaligus menjadi referensi bagi pemerintah daerah lain dalam mengelola tunjangan berbasis kinerja.

Pilar Pertama: Pengorganisasian (Organization). Pengorganisasian merupakan proses penataan sumber daya manusia dan metode kerja untuk mentransformasi birokrasi menjadi instrumen pencapaian tujuan kebijakan. Dalam konteks ini, efektivitas implementasi sangat bergantung pada struktur birokrasi dan kapasitas organisasi dalam mengelola sumber daya secara sinkron. Sejalan dengan pandangan Tachjan (2015), pengorganisasian yang tepat menuntut adanya koordinasi yang harmonis antar-unit kerja agar tidak terjadi tumpang tindih tanggung jawab. Di Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Barat, kendala utama yang ditemukan adalah mekanisme verifikasi capaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan kehadiran

yang masih bersifat manual. Keterbatasan dana daerah serta prosedur administratif yang panjang menyebabkan sinkronisasi data antarbagian seringkali melampaui tenggat waktu SOP. Akibatnya, distribusi TPP tidak berjalan sesuai jadwal, yang menunjukkan bahwa penataan metode kerja belum mampu mendukung kelancaran program secara optimal.

Pilar Kedua: Interpretasi (*Interpretation*) Interpretasi adalah tahap krusial dalam menerjemahkan bahasa regulasi yang abstrak ke dalam rencana operasional yang dapat dipahami oleh pelaksana. Bambang Winarno (2014) menekankan bahwa kejelasan instruksi kebijakan merupakan determinan utama yang mengarahkan perilaku aparat di lapangan. Fenomena di Sekretariat DPRD menunjukkan adanya distorsi pemahaman terhadap Pergub No. 2 Tahun 2023. Meskipun kebijakan telah menetapkan bobot penilaian yang jelas – Kinerja Individu (40%), Kehadiran (30%), Disiplin Kerja (15%), dan Beban Kerja (15%) – mayoritas ASN masih menganggap TPP sebagai hak finansial rutin atau "tunjangan kehadiran" semata. Kurangnya sosialisasi teknis menyebabkan indikator SKP yang memiliki bobot terbesar hanya dianggap sebagai formalitas dokumen, bukan pendorong produktivitas. Hal ini mengonfirmasi kekhawatiran bahwa kesalahan interpretasi pada tingkat pelaksana bawah dapat mendegradasi tujuan filosofis kebijakan dalam meningkatkan profesionalisme.

Pilar Ketiga: Aplikasi (*Application*). Aplikasi berkaitan dengan rutinitas penyediaan pelayanan atau realisasi pembayaran sesuai ketentuan yang berlaku. Tahap ini seharusnya mencerminkan prinsip keadilan (*equity*) dan akuntabilitas dalam sistem merit. Agustino (2016) menyatakan bahwa keberhasilan aplikasi kebijakan ditentukan oleh konsistensi penegakan sanksi dan objektivitas penilaian. Di lapangan, ditemukan hambatan sosiokultural berupa budaya ewuh pakewuh (*keseganan*), di mana atasan merasa sungkan memberikan nilai buruk kepada rekan sejawat meskipun produktivitasnya rendah. Dampaknya, penilaian kinerja menjadi seragam di kategori "Baik" tanpa diferensiasi prestasi yang nyata. Ketidaktegasan dalam penegakan sanksi disiplin ini menyebabkan aplikasi kebijakan TPP baru menyentuh aspek administratif kesejahteraan, namun belum efektif dalam mentransformasi perilaku birokrasi yang kompetitif dan akuntabel.

Hambatan utama dalam disiplin kerja, seperti ketidakhadiran karena alasan personal dan keterlambatan, tetap bertahan meskipun alokasi anggaran TPP pada tahun 2024 telah meningkat hingga rata-rata Rp4.000.000 per ASN. Struktur TPP yang menunjukkan disparitas signifikan hingga 611% antara jabatan Sekretaris Dewan (Rp24.900.000) dan Staf Pelaksana (Rp3.500.000) menuntut adanya transparansi kinerja yang absolut guna menjaga motivasi kerja pegawai.

Berdasarkan kompleksitas tersebut, penelitian ini menjadi relevan

untuk menganalisis proses implementasi kebijakan TPP di Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Barat melalui kerangka kerja tiga pilar Charles O. Jones: pengorganisasian, interpretasi, dan aplikasi. Pendekatan ini bertujuan mendeskripsikan hambatan serta merumuskan rekomendasi strategis bagi perbaikan tata kelola birokrasi yang lebih profesional, akuntabel, dan berkeadilan.

Konsep Implementasi Kebijakan Publik Implementasi merupakan tahapan krusial dalam siklus kebijakan yang mentransformasi keputusan formal menjadi aksi nyata. Dalam perspektif kontemporer, keberhasilan implementasi tidak hanya bergantung pada teks regulasi, tetapi juga pada dinamika lingkungan pelaksanaannya. Isi dan Konteks Kebijakan: Sejalan dengan pemikiran Agustino (2020), efektivitas kebijakan ditentukan oleh derajat perubahan yang diinginkan serta letak pengambilan keputusan yang harus didukung oleh sumber daya yang memadai. Komunikasi dan Standar Tujuan: Winarno (2016) menekankan bahwa standar dan sasaran kebijakan harus dipahami secara jelas oleh para pelaksana melalui komunikasi antarorganisasi yang efektif untuk meminimalisir deviasi di lapangan. Kepatuhan dan Responsivitas: Menurut Tachjan (2015), implementasi yang berhasil menuntut kepatuhan dari kelompok sasaran serta responsivitas pelaksana terhadap prosedur yang telah ditetapkan guna mencapai tujuan kebijakan secara sistematis.

Penelitian ini secara spesifik menggunakan model Charles O. Jones yang membagi proses implementasi ke dalam tiga kegiatan utama atau pilar:

1. Pengorganisasian (*Organization*): Menyangkut penataan sumber daya, unit-pelaksana, dan metode kerja. Dalam konteks TPP, hal ini melibatkan kesiapan sistem administrasi serta koordinasi lintas bagian antara fungsi keuangan dan kepegawaian. Menurut Tachjan (2015), pengorganisasian yang efektif memerlukan kejelasan struktur dan pembagian kerja agar birokrasi dapat berfungsi sebagai instrumen pencapaian tujuan kebijakan secara sistematis.
2. Interpretasi (*Interpretation*): Merupakan proses menerjemahkan bahasa regulasi yang bersifat abstrak menjadi rencana operasional yang konkret. Fokus utamanya adalah sejauh mana ASN memahami indikator kinerja dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) serta standar kedisiplinan yang diatur dalam Peraturan Gubernur. Winarno (2016) menegaskan bahwa kejelasan standar dan sasaran kebijakan sangat krusial agar tidak terjadi deviasi atau distorsi pemahaman di tingkat pelaksana.
3. Aplikasi (*Application*): Merupakan rutinitas pelaksanaan pelayanan

atau mekanisme pembayaran. Hal ini mencakup ketegasan penegakan sanksi disiplin serta ketepatan waktu dan sasaran dalam pendistribusian tunjangan. Agustino (2020) menambahkan bahwa keberhasilan aplikasi kebijakan di lapangan sangat ditentukan oleh konsistensi pelaksana dalam mengikuti prosedur yang telah ditetapkan guna mencapai hasil yang diharapkan.

Kebijakan TPP dipandang sebagai instrumen strategis reformasi birokrasi yang bertujuan mentransformasi perilaku dan budaya kerja ASN. Sejalan dengan amanat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (sebagai pembaruan atas UU No. 5 Tahun 2014), pemberian tunjangan wajib didasarkan pada merit system. Sistem ini mengedepankan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil tanpa diskriminasi latar belakang politik, ras, atau gender.

Penilaian TPP yang ideal harus mengintegrasikan aspek kehadiran (absensi) dan capaian target kerja individu (SKP) secara proporsional untuk menjamin keadilan organisasi. Menurut Hasibuan (2017), sistem kompensasi yang berbasis kinerja (performance-based pay) merupakan faktor determinan dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja di lingkungan organisasi publik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif untuk memberikan gambaran holistik mengenai implementasi kebijakan TPP pada objek penelitian secara alamiah. Fokus penelitian diarahkan pada tiga pilar implementasi model Charles O. Jones: pengorganisasian, interpretasi, dan aplikasi.

Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling untuk memastikan pemerolehan data yang mendalam dari pihak-pihak yang terlibat langsung dalam kebijakan. Karakteristik dan jumlah informan ditentukan sebagai berikut: 1) Sekretaris DPRD (1 orang): Sebagai penanggung jawab utama dan pengambil kebijakan di tingkat instansi. 2) Pejabat Struktural/Kepala Bagian (2 orang): Terdiri dari Bagian Keuangan dan Bagian Kepegawaian yang memahami teknis verifikasi serta koordinasi administratif. 3) Staf Pelaksana (4 orang): Representasi dari berbagai golongan jabatan untuk menggali perspektif mengenai keadilan nominal TPP dan hambatan sosiokultural di lapangan.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pedoman yang terstruktur, observasi partisipatif terhadap disiplin kerja harian, serta studi dokumentasi terhadap laporan keuangan TPP dan Pergub No. 2 Tahun 2023. Untuk menjamin validitas data, peneliti menerapkan triangulasi sumber dan triangulasi teknik:

Triangulasi	Sumber:
Membandingkan informasi yang	

diperoleh dari pimpinan (Sekretaris DPRD) dengan realitas yang dirasakan oleh staf pelaksana mengenai objektivitas penilaian.

Triangulasi Teknik:
Mengonvergensi data hasil wawancara mengenai disiplin kerja dengan bukti fisik berupa data absensi dan laporan realisasi anggaran TPP.

Analisis data mengikuti model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana yang terdiri dari tiga tahap:

1. Reduksi Data: Merangkum poin penting dari wawancara, membuang data yang tidak relevan, dan mengorganisasikan data mentah ke dalam kategori tiga pilar Jones.
2. Penyajian Data: Menyusun narasi logis yang menghubungkan temuan lapangan dengan teori implementasi kebijakan untuk melihat adanya distorsi atau kesenjangan.
3. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi: Menyimpulkan hambatan administratif dan kultural (seperti ewuh pakewuh) yang ditemukan selama proses penelitian. Validitas kesimpulan diuji kembali melalui diskusi dengan informan kunci (member check) untuk memastikan hasil analisis sesuai dengan realitas di Sekretariat DPRD.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Implementasi kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) di Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Barat merupakan manifestasi dari upaya reformasi birokrasi yang bertujuan mengonversi insentif finansial menjadi produktivitas kerja. Berdasarkan analisis melalui lensa tiga pilar Charles O. Jones, Tahap pengorganisasian di Sekretariat DPRD secara struktural telah mapan, namun secara fungsional masih menghadapi hambatan pada sistem pendukung administrasi. Berdasarkan data realisasi anggaran, peningkatan nominal TPP yang signifikan hingga rata-rata Rp4.000.000 per ASN seharusnya menjadi stimulus kinerja. Namun, hasil observasi menunjukkan bahwa mekanisme verifikasi masih bersifat semi-manual. Hal ini menyebabkan terjadinya penumpukan berkas pada bagian kepegawaian setiap akhir bulan, yang memicu keterlambatan distribusi hak keuangan pegawai.

Kondisi ini sejalan dengan pandangan Tachjan (2015) yang menekankan bahwa pengorganisasian bukan sekadar penataan unit, melainkan sinkronisasi metode untuk mencapai efisiensi. Salah satu informan (Pejabat Struktural) menyatakan: "Koordinasi antarbagian sebenarnya sudah ada, namun kendala teknis dalam sinkronisasi data absensi dengan laporan kinerja sering membuat proses verifikasi memakan waktu lebih lama dari yang dijadwalkan dalam SOP". Temuan ini menunjukkan bahwa tanpa integrasi sistem informasi yang mumpuni, pilar

pengorganisasian hanya menjadi beban administratif alih-alih menjadi alat pencapaian tujuan kebijakan.

Memasuki pilar kedua, yaitu Interpretasi merupakan tahap krusial di mana regulasi diterjemahkan ke dalam tindakan operasional. Penelitian menemukan adanya distorsi pemahaman di kalangan pegawai mengenai substansi TPP. Meskipun regulasi membagi porsi penilaian secara eksplisit (Kinerja Individu 40%, Kehadiran 30%, Disiplin 15%, dan Beban Kerja 15%), mayoritas ASN di Sekretariat DPRD cenderung menginterpretasikan TPP sebagai "tunjangan kehadiran" semata.

Dialog teoretis menurut Winarno (2016) menegaskan bahwa kejelasan standar sangat menentukan perilaku pelaksana. Faktanya, minimnya sosialisasi teknis menyebabkan indikator Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) hanya dianggap sebagai formalitas dokumen untuk mencairkan tunjangan. Sebagaimana diungkapkan oleh salah satu informan staf: "Kami fokus pada absensi pagi dan sore karena itu yang paling terasa potongannya kalau melanggar. Untuk SKP, biasanya yang penting terisi sesuai target di atas kertas". Hal ini membuktikan bahwa tujuan kebijakan untuk mendorong produktivitas belum terinternalisasi secara substantif, melainkan baru sebatas kepatuhan simbolik terhadap dokumen administratif.

Pilar ketiga, Aplikasi (*Application*), Pilar aplikasi mencerminkan rutinitas pelayanan dan penegakan aturan. Temuan paling mendalam pada tahap

ini adalah munculnya hambatan sosiokultural berupa budaya ewuh pakewuh (keseganan). Atasan seringkali merasa sungkan untuk memberikan nilai kinerja rendah atau sanksi tegas kepada bawahan yang kurang produktif demi menjaga harmoni lingkungan kerja. Budaya paternalistik ini menyebabkan penilaian kinerja menjadi seragam di kategori "Baik", sehingga tidak ada diferensiasi nyata antara pegawai yang berdedikasi dengan yang tidak.

Analisis kritis menunjukkan bahwa hal ini telah menegasi prinsip merit system yang diamanatkan dalam UU No. 20 Tahun 2023. Sebagaimana argumen Agustino (2020), efektivitas aplikasi sangat bergantung pada konsistensi penegakan sanksi. Di Sekretariat DPRD, disparitas nominal TPP yang mencapai 611% antara jabatan pimpinan dan pelaksana menciptakan kecemburuan sosial laten ketika tidak dibarengi dengan objektivitas penilaian kinerja. Praktik aplikasi yang bersifat kompromistis ini menyebabkan kebijakan TPP baru berhasil pada aspek distribusi kesejahteraan, namun gagal dalam mentransformasi disiplin dan etos kerja birokrasi secara fundamental.

Secara keseluruhan, kegagalan implementasi kebijakan TPP di Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Barat tidak disebabkan oleh keterbatasan anggaran, melainkan oleh lemahnya integrasi sistem administrasi digital dan kuatnya hambatan sosiokultural. Diperlukan transformasi radikal dari sistem manual menuju sistem e-kinerja berbasis real-time. Langkah ini krusial untuk memitigasi subjektivitas manusia

dalam pilar aplikasi dan memastikan bahwa setiap rupiah yang dikeluarkan dari anggaran daerah benar-benar menjadi investasi untuk menciptakan birokrasi yang akuntabel dan berkinerja tinggi, bukan sekadar beban belanja rutin.

KESIMPULAN DAN SARAN

Implementasi kebijakan TPP di Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Barat melalui lensa tiga pilar Charles O. Jones (pengorganisasian, interpretasi, dan aplikasi) menunjukkan bahwa peningkatan kesejahteraan finansial tidak serta-merta berkorelasi linear dengan peningkatan disiplin kerja. Pada tahap pengorganisasian, hambatan utama terletak pada fragmentasi sistem administrasi manual. Pada tahap interpretasi, terjadi distorsi makna di mana TPP hanya dipahami sebagai hak rutin, bukan instrumen kinerja. Sementara pada tahap aplikasi, efektivitas kebijakan dilumpuhkan oleh hambatan sosiokultural berupa budaya ewuh pakewuh yang mendistorsi objektivitas penilaian kinerja.

Kontribusi Teoretis (Kebaruan bagi Literatur *Street-Level Bureaucracy*): Penelitian ini memberikan kontribusi baru pada literatur street-level bureaucracy dengan memperluas teori Lipsky melalui temuan tentang "*Discretionary Compliance*" di lingkungan sosiokultural kolektif. Jika teori klasik menekankan bahwa birokrat tingkat bawah menggunakan diskresi untuk menyederhanakan pekerjaan, penelitian ini menemukan bahwa dalam budaya paternalistik Indonesia, diskresi justru digunakan untuk menjaga harmoni

sosial melalui "penyeragaman nilai kinerja". Kebaruan studi ini menegaskan bahwa kegagalan merit system bukan hanya masalah teknis-administratif, melainkan masalah "diskresi budaya" di mana birokrat lebih memilih loyalitas kelompok daripada profesionalisme objektif.

Saran Merujuk pada kesimpulan di atas, peneliti merumuskan beberapa saran praktis dan strategis bagi Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Barat:

Saran Praktis: Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat perlu segera mengimplementasikan sistem e-kinerja yang terintegrasi secara *real-time* dan otomatis (berbasis AI atau algoritma tetap) untuk membatasi ruang diskresi atasan dalam memberikan penilaian subjektif, sehingga prinsip merit system dapat ditegakkan secara transparan.

Saran Akademis: Peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan studi komparatif antara instansi legislatif dan eksekutif guna melihat apakah perbedaan lingkungan politik organisasi berpengaruh terhadap tingkat "diskresi budaya" dalam implementasi kebijakan kompensasi berbasis kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, L. (2016). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Agustino, L. (2020). *Analisis Kebijakan Publik: Teori, Pangantar, dan Kasus*. Bandung: Alfabeta.

- Dunn, W. N. (2018). *Public Policy Analysis: An Integrated Approach*. New York: Routledge.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Islamy, M. I. (2015). *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jones, C. O. (1996). *An Introduction to the Study of Public Policy*. Monterey, California: Brooks/Cole Publishing.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Subarsono, A. G. (2015). *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Tachjan. (2015). *Implementasi Kebijakan Publik*. Bandung: AIPI Bandung.
- Winarno, B. (2014). *Kebijakan Publik: Teori, Proses, dan Studi Kasus*. Yogyakarta: CAPS (Center of Academic Publishing Service).
- Winarno, B. (2016). *Kebijakan Publik: Era Globalisasi*. Yogyakarta: CAPS.
- Lipsky, M. (2010). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russell Sage Foundation. (Rujukan dasar untuk pengembangan kontribusi teoretis mengenai diskresi budaya/ ewuh pakewuh).

Dokumen Pemerintah:

Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat. (2023). *Peraturan Gubernur Kalimantan Barat Nomor 2 Tahun 2023 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat*. Pontianak: Sekretariat Daerah.

Republik Indonesia. (2023). *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara*. Jakarta: Lembaran Negara Republik Indonesia.