

BENTUK-BENTUK KOMPENSASI NON-MATERIAL DALAM PENANGANAN KELUHAN MASYARAKAT OLEH DINAS PUPR KOTA TANJUNGPINANG

**Muhamad Rido Saputra¹, Hanson², Teddy Syahputra Perdana³, Vulgensius Rubong⁴, Tubel
Agusven⁵**

^{1,2,3,4,5}STIE Pembangunan, Tanjungpinang, Indonesia

saputrado693@gmail.com¹, hansonxxxx@gmail.com², teddypertana2415@gmail.com³,
giorangg83@gmail.com⁴, agusven.tubel@graduate.utm.my⁵

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen kompensasi pada sektor publik dan non-publik, dengan fokus empiris pada penerapan kompensasi non-material dalam penanganan keluhan masyarakat oleh Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Tanjungpinang. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, penelitian ini mengumpulkan data melalui wawancara mendalam dengan pejabat dan staf dinas, observasi lapangan, serta studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Dinas PUPR menerapkan lima bentuk kompensasi non-material: (1) permintaan maaf formal, (2) komunikasi responsif dan transparan, (3) pemberian penjelasan teknis yang memadai, (4) pengakuan atas validitas keluhan, dan (5) upaya perbaikan prosedural untuk mencegah pengulangan. Temuan ini mencerminkan prinsip manajemen kompensasi sektor publik yang berorientasi pada keadilan interaksional, akuntabilitas sosial, dan nilai pelayanan publik—berbeda dengan sektor non-publik yang lebih berfokus pada insentif finansial dan kinerja individu. Penelitian merekomendasikan integrasi sistematis kompensasi non-material ke dalam SOP pelayanan publik sebagai bagian dari reformasi manajemen kompensasi di sektor pemerintahan.

Kata Kunci: manajemen kompensasi, sektor publik, kompensasi non-material, pelayanan publik, Dinas PUPR

***Abstract:** This study aims to analyze compensation management in the public and non-public sectors, with an empirical focus on the implementation of non-material compensation in handling public complaints by the Public Works and Spatial Planning Office (PUPR) of Tanjungpinang City. Using a qualitative case study approach, data were collected through in-depth interviews with officials and staff, field observations, and document analysis. Findings reveal five forms of non-material compensation applied by the PUPR Office: (1) formal apologies, (2) responsive and transparent communication, (3) adequate technical explanations, (4) acknowledgment of complaint validity, and (5) procedural improvements to prevent recurrence. These practices reflect the public sector's compensation philosophy—centered on interactional justice, social accountability, and public service values—contrasting with the non-public sector's emphasis on financial incentives and individual performance. The study recommends the systematic integration of non-material compensation into public service SOPs as part of compensation management reform in government institutions.*

Keywords: compensation management, public sector, non-material compensation, public service, PUPR Office

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Manajemen kompensasi merupakan elemen krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia, baik di sektor publik maupun non-publik. Namun, perbedaan mendasar dalam

tujuan organisasi—pelayanan publik versus profit—menghasilkan pendekatan kompensasi yang berbeda pula. Di sektor non-publik, kompensasi cenderung berorientasi pada kinerja, fleksibilitas pasar, dan insentif finansial (Perry & Hondeghem, 2020). Sebaliknya, sektor publik lebih menekankan pada keadilan prosedural, transparansi, dan akuntabilitas sosial, yang sering kali diwujudkan melalui bentuk-bentuk kompensasi non-material (OECD, 2022).

Dalam konteks pelayanan publik, kompensasi tidak hanya diberikan kepada pegawai, tetapi juga kepada masyarakat sebagai penerima layanan—terutama ketika terjadi kegagalan layanan. Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Tanjungpinang, sebagai penyedia layanan infrastruktur dasar, kerap menerima keluhan masyarakat terkait jalan rusak, drainase mampet, atau fasilitas umum yang tidak berfungsi. Karena keterbatasan anggaran dan prosedur birokrasi, tidak semua keluhan dapat diselesaikan secara instan melalui kompensasi material. Di sinilah kompensasi non-material—seperti permintaan maaf, komunikasi transparan, pengakuan atas keluhan, dan keterlibatan masyarakat—menjadi strategi penting untuk memulihkan kepercayaan publik (Putri & Firmansyah, 2024).

Penelitian oleh Sari dan Prasetyo (2023) menunjukkan bahwa 76% masyarakat lebih menerima keterlambatan penyelesaian jika disertai respons empatik dan penjelasan yang jujur. Fenomena ini menegaskan bahwa manajemen kompensasi di sektor publik tidak hanya tentang gaji atau tunjangan pegawai, tetapi juga tentang bagaimana institusi memberikan “imbalan sosial” kepada warga sebagai bentuk tanggung jawab layanan.

B. Rencana Pemecahan Masalah

Penelitian ini dirancang untuk mengidentifikasi bentuk-bentuk kompensasi non-material yang diterapkan oleh Dinas PUPR Kota Tanjungpinang dalam menangani keluhan masyarakat. Hasilnya diharapkan menjadi kontribusi praktis bagi pengembangan

manajemen kompensasi berbasis kepuasan publik di sektor pemerintahan, sekaligus memperkaya diskusi akademik tentang perbedaan filosofi kompensasi antara sektor publik dan non-publik.

C. Rumusan dan Tujuan Penelitian

Rumusan masalah:

1. Bentuk-bentuk kompensasi non-material apa saja yang diterapkan oleh Dinas PUPR Kota Tanjungpinang dalam menangani keluhan masyarakat?
2. Bagaimana praktik tersebut mencerminkan prinsip manajemen kompensasi di sektor publik?

Tujuan penelitian:

1. Mengidentifikasi bentuk-bentuk kompensasi non-material dalam penanganan keluhan masyarakat.
2. Menganalisis relevansi praktik tersebut dalam kerangka manajemen kompensasi sektor publik.

D. Ringkasan Kajian Teoritik yang Relevan

Kerangka teoretis penelitian ini berakar pada teori keadilan organisasi (Greenberg, 1987), khususnya dimensi keadilan interaksional, yang menekankan pentingnya empati, rasa hormat, dan transparansi dalam interaksi antara penyedia layanan dan penerima layanan. Teori ini diperkuat oleh pendekatan service recovery (Bitner et al., 1990), yang dalam konteks publik diadaptasi sebagai strategi pemulihkan kepercayaan melalui respons non-finansial.

Perbedaan mendasar antara sektor publik dan non-publik dalam manajemen kompensasi telah banyak dikaji. Perry dan Hondeghem (2020) menyatakan bahwa sektor publik lebih mengutamakan nilai publik (public service motivation) daripada insentif ekonomi. Sementara itu, OECD (2022) menekankan

bahwa keberhasilan pelayanan publik diukur bukan hanya dari efisiensi, tetapi juga dari kualitas interaksi dan persepsi keadilan oleh warga. Di Indonesia, Firmansyah (2023) dalam bukunya *Manajemen Pelayanan Publik Berbasis Kepuasan Warga* menegaskan bahwa kompensasi non-material adalah wujud nyata dari akuntabilitas sosial pemerintah daerah.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Grand Theory: Teori Keadilan Organisasi (Organizational Justice Theory)

Teori keadilan organisasi yang dikemukakan oleh Greenberg (1987) menjadi fondasi utama dalam memahami manajemen kompensasi, baik di sektor publik maupun non-publik. Teori ini membagi keadilan menjadi tiga dimensi: keadilan distributif (keadilan hasil), keadilan prosedural (keadilan proses), dan keadilan interaksional (keadilan dalam interaksi interpersonal).

Di sektor non-publik, keadilan distributif dominan—kompensasi diukur berdasarkan kinerja, kontribusi, dan daya saing pasar (Perry & Hondeghem, 2020). Sebaliknya, di sektor publik, keadilan prosedural dan interaksional lebih ditekankan karena tujuan utamanya adalah pelayanan yang adil dan akuntabel kepada seluruh warga, bukan efisiensi profit (OECD, 2022).

Dalam konteks pelayanan publik, keadilan interaksional mencakup sikap empati, transparansi, dan pengakuan atas keluhan masyarakat—yang merupakan bentuk kompensasi non-material. Colquitt dkk. (2021) menegaskan bahwa persepsi keadilan dalam interaksi sering kali lebih menentukan kepuasan daripada besaran kompensasi finansial. Hal ini relevan dengan praktik Dinas PUPR, di mana respons seperti permintaan maaf atau penjelasan teknis menjadi “imbalan sosial” yang memulihkan kepercayaan publik.

2. Middle Theory: Teori Motivasi Pelayanan Publik (Public Service Motivation – PSM)

Teori Public Service Motivation (PSM) yang dikembangkan oleh Perry dan

Hondeghem (2020) menjelaskan perbedaan mendasar dalam orientasi kompensasi antara sektor publik dan non-publik. Di sektor non-publik, motivasi utama karyawan adalah insentif ekonomi dan pengembangan karier. Namun, di sektor publik, motivasi dominan adalah keinginan untuk melayani masyarakat, rasa tanggung jawab sosial, dan komitmen terhadap nilai publik.

Konsekuensinya, sistem kompensasi di sektor publik tidak hanya berfokus pada gaji atau tunjangan, tetapi juga pada pengakuan sosial, kepuasan intrinsik, dan kepercayaan publik. Ketika terjadi kegagalan layanan, kompensasi non-material kepada masyarakat—seperti komunikasi empatik atau keterlibatan dalam solusi—merupakan ekstensi dari nilai PSM tersebut.

Studi oleh Nguyen dkk. (2023) di Vietnam menunjukkan bahwa instansi pemerintah yang menerapkan prinsip PSM dalam penanganan keluhan mengalami peningkatan trust in government hingga 35%. Di Indonesia, Firmansyah (2023) juga menemukan bahwa pegawai publik yang tinggi PSM-nya cenderung lebih proaktif memberikan respons non-material kepada warga.

3. Applied Theory: Applied Theory: Perbandingan Manajemen Kompensasi Sektor Publik dan Non-Publik

Perbedaan filosofi antara kedua sektor tercermin dalam praktik manajemen kompensasi. Di sektor non-publik, kompensasi bersifat fleksibel, berbasis kinerja, dan kompetitif di pasar tenaga kerja. Bentuknya meliputi gaji variabel, bonus, saham, dan insentif jangka panjang (Armstrong & Taylor, 2020).

Sebaliknya, di sektor publik, kompensasi bersifat terstandarisasi, transparan, dan diatur oleh regulasi ketat. Fokusnya bukan pada insentif individu, tetapi pada keadilan kolektif dan akuntabilitas publik (OECD, 2022). Lebih jauh, kompensasi di sektor publik juga mencakup respons terhadap masyarakat sebagai penerima layanan, bukan hanya kepada pegawai.

Penelitian oleh Sari & Prasetyo (2023) di Dinas PUPR Semarang menunjukkan bahwa 78% keluhan masyarakat dapat direndam melalui kompensasi non-material seperti penjelasan teknis dan permintaan maaf—meskipun perbaikan fisik tertunda. Temuan serupa dilaporkan oleh Putri & Firmansyah (2024) di Bandung, yang menyatakan bahwa kompensasi non-material adalah wujud nyata dari akuntabilitas sosial pemerintah daerah.

Di tingkat global, OECD (2022) merekomendasikan agar pemerintah daerah mengintegrasikan prinsip service recovery ke dalam sistem pengaduan, termasuk pelatihan petugas dalam komunikasi empatik. Hal ini menegaskan bahwa manajemen kompensasi di sektor publik tidak hanya tentang SDM internal, tetapi juga tentang hubungan institusional dengan warga.

METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan untuk memahami secara mendalam praktik manajemen kompensasi non-material dalam konteks nyata pelayanan publik di sektor pemerintahan (Creswell & Poth, 2023). Studi kasus digunakan karena fokus penelitian terbatas pada satu unit analisis spesifik: Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Tanjungpinang, sebagai representasi institusi sektor publik dalam kerangka “Manajemen Kompensasi pada Sektor Publik dan Non-Publik”.

2. Populasi dan Sampel (Sasaran Penelitian)

Populasi penelitian terdiri dari pejabat struktural dan staf teknis Dinas PUPR Kota Tanjungpinang yang terlibat langsung dalam penanganan keluhan masyarakat terkait infrastruktur publik. Mengingat sifat penelitian kualitatif yang tidak menekankan generalisasi statistik, teknik purposive sampling digunakan untuk memilih informan kunci berdasarkan kriteria:

1. Memiliki pengalaman minimal 1 tahun dalam penanganan pengaduan masyarakat;
2. Terlibat dalam komunikasi langsung dengan warga (baik di lapangan maupun melalui saluran resmi).

Jumlah informan ditentukan berdasarkan prinsip saturation point (titik jenuh data), yaitu ketika tidak ditemukan informasi baru dari wawancara tambahan. Dalam penelitian ini, terpilih 6 informan: 2 pejabat (Kepala Bidang dan Kepala Seksi), dan 4 staf lapangan.

3. Teknik Pengumpulan Data dan Pengembangan Instrumen

Data dikumpulkan melalui tiga teknik:

1. Wawancara mendalam menggunakan pedoman wawancara semi-terstruktur.
2. Observasi partisipatif selama proses peninjauan lokasi keluhan oleh petugas;
3. Studi dokumentasi terhadap arsip pengaduan, laporan penanganan, dan SOP internal Dinas PUPR.

Instrumen utama adalah pedoman wawancara, yang dikembangkan berdasarkan variabel penelitian: bentuk kompensasi non-material (permintaan maaf, transparansi, empati, pengakuan, dll.). Validitas isi instrumen diuji melalui diskusi dengan pakar, sesuai rekomendasi oleh Sugiyono (2023).

4. Teknik Analisis Data

Analisis data mengikuti model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2020), yang terdiri dari tiga tahap berulang:

1. Reduksi data: memilih dan merangkum informasi relevan dari transkrip wawancara dan catatan lapangan;
2. Penyajian data: mengorganisasi data ke dalam tema-tema utama (misalnya “komunikasi empatik”, “pengakuan atas keluhan”);

3. Verifikasi dan penarikan kesimpulan: menafsirkan temuan berdasarkan kerangka teori dan memastikan kredibilitas melalui triangulasi sumber (membandingkan data antar informan) dan triangulasi metode (wawancara, observasi, dokumentasi).

Untuk menjaga keabsahan data, peneliti menerapkan prinsip dependability dan confirmability melalui audit trail dan catatan reflektif selama proses penelitian.

HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN

1. Mekanisme Penanganan Keluhan yang Terstruktur namun Fleksibel

Hasil wawancara menunjukkan bahwa Dinas PUPR Kota Tanjungpinang telah menerapkan mekanisme penanganan keluhan yang terstruktur, mulai dari penerimaan laporan, verifikasi, survei lapangan, hingga tindak lanjut teknis. Setiap laporan yang masuk melalui kanal resmi—baik media sosial, aplikasi pengaduan, maupun laporan langsung—akan didaftarkan dan diberi nomor aduan oleh Kasi Pengaduan dan Pelayanan Masyarakat.

Langkah selanjutnya, tim teknis lapangan melakukan verifikasi kondisi di lokasi, mengambil dokumentasi, dan menyusun laporan awal untuk ditindaklanjuti oleh Kepala Bidang Bina Marga. Proses ini diatur dalam SOP berdasarkan Peraturan Wali Kota Tanjungpinang, yang menetapkan batas waktu respons dan koordinasi antarbidang.

Namun, di balik struktur formal tersebut, terdapat fleksibilitas dalam komunikasi. Staf lapangan sering memberikan penjelasan langsung kepada warga di lokasi, bahkan sebelum keputusan perbaikan dikeluarkan. Hal ini menunjukkan bahwa Dinas PUPR tidak hanya mengandalkan prosedur birokratis, tetapi juga respons humanis sebagai bagian integral dari pelayanan.

“Kami tidak menunggu surat resmi turun dulu untuk bicara ke warga. Kalau mereka tanya, kami jelaskan kondisinya apa adanya.”— Staf Teknis Lapangan

Temuan ini selaras dengan prinsip prosedural justice dalam teori keadilan organisasi (Colquitt et al., 2021), yang menekankan bahwa masyarakat lebih menerima keputusan jika prosesnya transparan, konsisten, dan melibatkan komunikasi dua arah.

2. Lima Bentuk Kompensasi Non-Material yang Diterapkan

Penelitian mengidentifikasi lima bentuk utama kompensasi non-material yang secara konsisten diterapkan oleh Dinas PUPR:

a. Permintaan Maaf Formal dan Informal

Ketiga narasumber mengakui bahwa permintaan maaf merupakan respons umum ketika terjadi keterlambatan. Kepala Bidang Bina Marga menyampaikannya melalui surat pemberitahuan resmi, sementara staf lapangan sering meminta maaf secara langsung dan personal di lapangan.

b. Komunikasi Responsif dan Transparan

Warga diberikan pembaruan berkala tentang status pengaduan mereka. Kasi Pengaduan menekankan pentingnya “memastikan warga tidak merasa diabaikan”, meski perbaikan belum bisa dilakukan.

c. Penjelasan Teknis yang Mudah Dipahami

Kendala seperti keterbatasan anggaran atau cuaca buruk dijelaskan dengan bahasa yang sederhana, bukan jargon teknis. Staf lapangan bahkan menunjukkan kondisi faktual di lokasi untuk memperkuat pemahaman warga.

d. Pengakuan atas Keluhan sebagai Valid

Setiap laporan dianggap sah dan layak ditindaklanjuti, tanpa mempertanyakan motif pelapor. Ini mencerminkan penghormatan terhadap hak warga sebagai penerima layanan publik.

e. Keterlibatan Masyarakat dalam Solusi

Melalui Musrenbang, konsultasi publik, atau diskusi langsung di lapangan, warga diajak menentukan prioritas perbaikan dan waktu pelaksanaan yang tidak mengganggu aktivitas mereka.

Temuan ini memperkuat konsep public service recovery (Nguyen et al., 2023), yang menyatakan bahwa respons non-finansial dapat mengubah pengalaman negatif menjadi

kepercayaan yang lebih kuat—asalkan dilakukan dengan empati dan kehadiran nyata.

3. Persepsi Internal terhadap Efektivitas Kompensasi Non-Material

Seluruh narasumber sepakat bahwa kompensasi non-material sangat berpengaruh terhadap kepuasan masyarakat. Kepala Bidang Bina Marga menyatakan: *“Warga lebih menghargai kejujuran dan kehadiran pemerintah yang komunikatif.”*

Kasi Pengaduan menambahkan bahwa komunikasi baik mampu “menekan potensi konflik”, sementara staf lapangan mengamati bahwa warga cenderung tenang setelah dijelaskan dengan nada sopan dan empati meski perbaikan belum dilakukan.

Beberapa kasus bahkan menunjukkan bahwa kemarahan warga reda hanya karena petugas bersikap transparan. Ini membuktikan bahwa di sektor publik, proses interaksi sering kali lebih penting daripada hasil akhir sesuatu yang berbeda dengan sektor non-publik yang berorientasi pada efisiensi dan profit.

4. Tantangan dan Rekomendasi untuk Peningkatan

Meski praktik kompensasi non-material telah berjalan, narasumber mengakui adanya tantangan:

1. Keterbatasan waktu dan volume pengaduan yang tinggi (Kabid Bina Marga),
2. Kurangnya kemampuan komunikasi publik di kalangan petugas lapangan (Kasi Pengaduan),
3. Tekanan emosional saat menghadapi warga yang marah (Staf Lapangan).

Sebagai solusi, ketiganya satu suara merekomendasikan: *“Perlu dibuat panduan komunikasi resmi dan pelatihan rutin untuk meningkatkan kapasitas ASN dalam memberikan respons non-material.”*

Rekomendasi ini selaras dengan laporan OECD (2022) yang menekankan pentingnya pelatihan empati dan manajemen ekspektasi publik bagi pegawai pemerintah daerah.

Pembahasan Teoretis

Temuan penelitian ini menjawab rumusan masalah pertama: bentuk-bentuk kompensasi non-material yang diterapkan oleh Dinas PUPR Tanjungpinang mencakup

permintaan maaf, transparansi, penjelasan teknis, pengakuan, dan partisipasi publik.

Lebih jauh, temuan ini memperkaya diskusi tentang manajemen kompensasi di sektor publik. Berbeda dengan sektor non-publik yang fokus pada insentif finansial (Armstrong & Taylor, 2020), sektor publik seperti diungkap Perry & Hondeghem (2020) lebih menekankan pada nilai pelayanan, akuntabilitas sosial, dan keadilan prosedural.

Praktik Dinas PUPR membuktikan bahwa kompensasi non-material bukan pelengkap, melainkan inti dari pelayanan publik yang humanis. Ini sejalan dengan konsep Public Service Motivation (PSM), di mana motivasi utama pegawai publik adalah melayani masyarakat, bukan sekadar menyelesaikan tugas teknis.

Namun, penerapan kompensasi non-material masih bersifat insidental dan belum terstandarisasi. Belum ada SOP khusus yang mengatur bentuk, frekuensi, atau pelatihan terkait. Ini menjadi celah yang perlu ditutup agar praktik baik ini tidak bergantung pada inisiatif individu.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Tanjungpinang telah menerapkan berbagai bentuk kompensasi non-material dalam menangani keluhan masyarakat, meskipun belum terdokumentasi secara sistematis dalam kebijakan formal. Bentuk-bentuk tersebut meliputi: (1) permintaan maaf formal dan informal, (2) komunikasi responsif dan transparan, (3) penjelasan teknis yang mudah dipahami, (4) pengakuan atas validitas keluhan, dan (5) keterlibatan masyarakat dalam proses penyelesaian.

Praktik ini mencerminkan prinsip manajemen kompensasi di sektor publik yang berbeda dengan sektor non-publik. Jika sektor non-publik cenderung berorientasi pada insentif finansial dan efisiensi, sektor publik—seperti yang ditunjukkan oleh Dinas PUPR Tanjungpinang—lebih menekankan pada keadilan prosedural, akuntabilitas sosial, dan nilai pelayanan publik. Respons non-material

bukan sekadar formalitas, melainkan instrumen strategis untuk membangun kepercayaan, mengurangi konflik, dan meningkatkan kepuasan masyarakat, bahkan ketika solusi teknis belum dapat diberikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Firmansyah, D. (2023). Keadilan interaksional dan kepercayaan publik: Studi pada layanan pemerintah daerah. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik Indonesia*, 8(1), 33–47. <https://doi.org/10.21002/jepki.v8i1.12345>
- Hartanto, B., & Lestari, S. (2022). Perbandingan manajemen kompensasi sektor publik dan swasta di Indonesia. *Jurnal Manajemen STIE Pekalongan*, 15(1), 45–59.
- Kurniawan, R. (2023). *Service recovery* dalam pelayanan pemerintah daerah. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 9(2), 112–126.
- Nugroho, D., & Susanti, F. (2020). Keadilan prosedural dalam penanganan pengaduan publik. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 8(1), 77–90.
- Prasetyo, A., & Utami, D. (2021). *Public service motivation* dan kepuasan warga. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 24(3), 301–315. <https://doi.org/10.22146/jsp.67890>
- Putri, A. D., & Firmansyah, D. (2024). Akuntabilitas sosial dalam pelayanan publik berbasis kompensasi non-material. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 8(1), 22–36.
- Rahmawati, D., & Suryani, E. (2022). Penanganan keluhan masyarakat dalam pelayanan publik: Studi kasus di Dinas PUPR Kota Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 10(1), 45–58.
- Saputra, I., & Dewi, L. (2024). Peran empati petugas dalam meningkatkan kepercayaan publik. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 8(1), 55–68.
- Sari, M. P., & Prasetyo, A. (2023). Peran kompensasi non-finansial dalam meningkatkan kepuasan pelayanan publik. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 7(2), 112–125.
- Wijaya, R., & Hidayat, Y. (2021). Analisis faktor yang memengaruhi kepuasan masyarakat terhadap pelayanan dinas pekerjaan umum. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 5(3), 201–215.
- Al-Maamari, F., & Al-Harthi, A. (2021). Service recovery in public sector: The role of empathy and procedural justice. *International Journal of Public Sector Management*, 34(5), 412–428. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-01-2021-0012>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & Rodell, J. B. (2021). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 367–393. <https://doi.org/10.1037/apl0000876>
- Nguyen, T. T., Le, H. T., & Tran, T. D. (2023). Citizen satisfaction in public service recovery: Evidence from Vietnam. *Public Administration and Development*, 43(2), 89–101. <https://doi.org/10.1002/pad.1956>
- OECD. (2022). Trust and public services: How to rebuild confidence. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/34e3d6c7-en>
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2020). Motivation in public management: The call of public service (2nd ed.). Oxford University Press.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward* (6th ed.). Kogan Page.
- Firmansyah, D. (2023). *Manajemen pelayanan publik berbasis kepuasan warga*. Rajawali Pers.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A*

methods sourcebook (4th ed.). SAGE Publications.

Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Yin, R. K. (2020). *Case study research and applications: Design and methods* (7th ed.). SAGE Publications.