

## **Implikasi Penerapan Reward Dan Punishment Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (Studi Kasus Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Konawe)**

**Sari Dewi, Abdul aziz muthalib, Nofal Supriaddin,**

<sup>1,2,3</sup> Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Enam Enam

### **Abstrak**

Reward dan punishment adalah dua strategi penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai di berbagai sektor, termasuk sektor publik. Di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Konawe, penerapan reward dan punishment diidentifikasi sebagai elemen penting dalam memotivasi pegawai ASN, namun tantangan muncul ketika kebijakan tersebut diterapkan secara tidak seimbang. Penelitian ini mengisi celah pengetahuan dengan mengeksplorasi dampak dari ketidakseimbangan penerapan reward dan punishment terhadap kinerja pegawai ASN, terutama terkait resistensi terhadap punishment dan kurangnya fleksibilitas dalam pemberian reward. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus, melibatkan wawancara mendalam dengan pegawai ASN sebagai responden utama. Hasil penelitian menunjukkan bahwa reward yang diberikan secara konsisten memiliki dampak positif terhadap motivasi pegawai, sementara punishment yang tidak proporsional menimbulkan resistensi dan penurunan kinerja. Penelitian ini menyarankan adanya reformasi dalam sistem evaluasi dan monitoring kinerja di sektor publik untuk menciptakan keseimbangan yang lebih baik antara reward dan punishment serta fleksibilitas dalam penerapannya.

Kata kunci: reward; punishment; kinerja ASN; sektor publik; sistem evaluasi

### **Abstract**

Reward and punishment are two important strategies in human resource management aimed at improving employee performance across various sectors, including the public sector. At the Department of Education and Culture in Konawe Regency, the implementation of reward and punishment has been identified as a critical element in motivating civil servants (ASN), but challenges arise when these policies are applied unevenly. This research addresses the knowledge gap by exploring the impact of the imbalance in the implementation of reward and punishment on ASN performance, particularly related to resistance to punishment and the lack of flexibility in reward distribution. This study employs a qualitative method with a case study approach, involving in-depth interviews with civil servants as the primary respondents. The findings reveal that consistently applied rewards have a positive impact on employee motivation, while disproportionate punishment leads to resistance and a decline in performance. The study suggests reforms in performance evaluation and monitoring systems in the public sector to achieve a better balance between reward and punishment, as well as greater flexibility in their implementation.

Keywords: ASN performance; evaluation system; public sector; punishment; reward

Copyright (c) 2024 Yogie Wijaya

---

✉ Corresponding author : [1717saridewi@gmail.com](mailto:1717saridewi@gmail.com)

Email Address : [abdulazismuthalib2@gmail.com](mailto:abdulazismuthalib2@gmail.com), [nofalsupriadin@gmail.com](mailto:nofalsupriadin@gmail.com)

## PENDAHULUAN

Reward dan punishment adalah dua konsep fundamental dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang telah diterapkan secara luas di berbagai sektor, baik publik maupun swasta. Reward atau penghargaan diberikan kepada individu atau kelompok yang menunjukkan kinerja yang baik, sementara punishment atau sanksi dikenakan kepada mereka yang tidak memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan (Gunawan et al., 2023; Liljeholm, 2022a). Penggunaan reward bertujuan untuk mendorong perilaku positif dan meningkatkan motivasi pegawai agar mereka terus berkontribusi bagi organisasi. Sebaliknya, punishment digunakan untuk memperbaiki perilaku yang tidak sesuai dengan ekspektasi organisasi, dengan harapan dapat menciptakan disiplin kerja yang lebih baik. Dalam konteks manajemen SDM, kedua strategi ini saling melengkapi dan perlu diterapkan secara seimbang untuk mencapai hasil yang optimal (Fajriyani et al., 2023).

Dalam literatur manajemen, reward dan punishment dianggap sebagai bagian dari teori penguatan (reinforcement theory), yang menjelaskan bagaimana perilaku manusia dapat dipengaruhi oleh konsekuensi dari tindakan mereka. (Killeen, 1985). dalam teori ini menyatakan bahwa perilaku yang diberi reward cenderung berulang, sedangkan perilaku yang dikenakan punishment cenderung berkurang. Teori ini banyak digunakan dalam pengelolaan SDM untuk membentuk perilaku pegawai yang produktif. Meskipun begitu, penerapan punishment memerlukan kehati-hatian, karena dapat menimbulkan reaksi negatif seperti ketidakpuasan dan demotivasi, terutama jika pegawai merasa sanksi yang diberikan tidak adil. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menyeimbangkan reward dan punishment agar tercapai hasil yang diinginkan tanpa menimbulkan efek samping yang merugikan (Killeen, 1985).

Di sektor publik, penerapan reward dan punishment menghadapi dinamika yang berbeda dibandingkan sektor swasta. Pegawai pemerintah, termasuk Aparatur Sipil Negara (ASN), diatur oleh kebijakan dan regulasi yang lebih kaku, sehingga fleksibilitas dalam pemberian reward dan punishment sering kali terbatas. Selain itu, evaluasi kinerja di sektor publik cenderung lebih kompleks karena mencakup aspek-aspek pelayanan publik yang sulit diukur secara kuantitatif. Namun, reward yang tepat dapat meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat, sementara punishment yang diterapkan dengan hati-hati dapat memperbaiki kedisiplinan dan kepatuhan terhadap aturan (Budiana et al., 2021). Dalam hal ini, penting bagi instansi pemerintah untuk merancang kebijakan reward dan punishment yang sesuai dengan karakteristik sektor publik agar tujuan peningkatan kinerja dapat tercapai (Pratama, 2021).

Penerapan reward dan punishment di sektor publik, khususnya dalam pemerintahan, memegang peranan krusial dalam meningkatkan efektivitas serta efisiensi pelayanan kepada masyarakat (Gunawan et al., 2023). Reward yang diberikan kepada pegawai aparatur sipil negara (ASN) dapat mendorong peningkatan motivasi mereka dalam menjalankan tugas, sementara punishment dapat digunakan untuk memperbaiki kesalahan atau pelanggaran yang dilakukan. Dalam sektor publik, reward sering kali berupa penghargaan formal atau kenaikan pangkat, sementara punishment berupa teguran tertulis atau penurunan pangkat. Namun, tantangan terbesar dalam penerapan ini adalah memastikan bahwa reward dan punishment dilaksanakan secara adil dan sesuai dengan kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai. (D. Armstrong, 2023) dalam bukunya tentang manajemen SDM menekankan pentingnya sistem yang transparan dan akuntabel dalam memberikan reward di sektor publik, guna meminimalisir resistensi dan ketidakpuasan di kalangan pegawai (Ardiana et al., 2010; Deo et al., 2022).

Selain itu, penerapan (Iswandi, 2021; Ma et al., 2014) di sektor publik berfungsi untuk memotivasi pegawai dalam memberikan pelayanan publik yang lebih baik. Ketika ASN merasa dihargai atas kontribusinya, mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja keras dan berkomitmen terhadap pekerjaannya. Berbagai studi juga menunjukkan bahwa reward yang diberikan secara konsisten dapat menciptakan budaya kerja yang positif dan

meningkatkan produktivitas pegawai. Di sisi lain, punishment juga diperlukan dalam beberapa situasi, terutama untuk menjaga kedisiplinan dan kepatuhan terhadap peraturan. Namun, penerapan punishment yang berlebihan tanpa adanya reward yang seimbang dapat menurunkan semangat kerja dan menyebabkan pegawai merasa tertekan. Referensi yang mendukung argumen ini dapat ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh (Almahamid & Ayoub, 2022), yang mengkaji dampak kebijakan reward dan punishment terhadap kinerja pegawai di instansi pemerintah.

Lebih lanjut, reward dan punishment di sektor publik juga berfungsi sebagai alat untuk mengukur efektivitas kebijakan manajemen SDM dalam mencapai tujuan organisasi. Reward tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan melalui penciptaan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan kreativitas. Di sisi lain, punishment yang diterapkan dengan tepat dapat mengurangi perilaku negatif dan meningkatkan tingkat kepatuhan terhadap prosedur yang berlaku. Namun, (Liljeholm, 2022a) menyebutkan bahwa penerapan punishment harus diimbangi dengan sistem evaluasi yang tepat, agar pegawai yang dikenai sanksi tidak merasa diperlakukan secara tidak adil. Oleh karena itu, penerapan reward dan punishment dalam sektor publik perlu mempertimbangkan berbagai aspek agar tujuan peningkatan pelayanan publik dapat tercapai secara maksimal.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa reward memiliki dampak yang lebih efektif dalam jangka panjang dibandingkan punishment, terutama dalam konteks sektor public (Gunawan et al., 2023). Reward berfungsi sebagai motivator intrinsik yang dapat mendorong pegawai untuk terus meningkatkan kinerja mereka secara berkelanjutan. Penelitian yang dilakukan oleh Deci dan Ryan (2000) tentang teori motivasi intrinsik menunjukkan bahwa ketika individu diberi penghargaan atas kontribusinya, mereka cenderung lebih berkomitmen pada pekerjaannya. Dalam jangka panjang, reward menciptakan suasana kerja yang positif, di mana pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih baik lagi. Di sektor publik, reward juga dapat membantu meningkatkan loyalitas pegawai terhadap organisasi dan menciptakan iklim kerja yang lebih kondusif.

Di sisi lain, punishment sering kali hanya memberikan efek jangka pendek yang tidak selalu efektif dalam mendorong perbaikan kinerja pegawai. Penelitian oleh (Gunawan et al., 2023) menunjukkan bahwa punishment, meskipun dapat meningkatkan kepatuhan dalam jangka pendek, sering kali menimbulkan rasa ketidakpuasan dan demotivasi di kalangan pegawai. Punishment cenderung menurunkan semangat kerja dan dapat menciptakan lingkungan kerja yang penuh tekanan. Oleh karena itu, dalam konteks sektor publik, peneliti menyarankan untuk lebih mengutamakan reward sebagai strategi peningkatan kinerja, dengan mempertimbangkan bahwa punishment hanya digunakan dalam situasi yang benar-benar diperlukan. Referensi ini dapat memberikan wawasan lebih lanjut bagi pembaca yang tertarik mendalami teori manajemen SDM terkait reward dan punishment di sektor publik (Ardiana et al., 2010; Iswandi, 2021; Manu et al., 2022).

Selain itu, efektivitas reward dibandingkan punishment juga dapat dilihat dari dampak psikologis yang ditimbulkan terhadap pegawai. Pegawai yang menerima reward cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaannya dan memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Sebaliknya, pegawai yang dikenai punishment sering kali merasa tertekan dan kehilangan motivasi untuk bekerja lebih baik. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk lebih fokus pada pemberian reward guna menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Gunawan et al., 2023), yang menyoroti bahwa reward lebih efektif dalam jangka panjang dalam mendorong peningkatan kinerja dibandingkan punishment yang sering kali bersifat sementara.

Meskipun penerapan reward dan punishment di sektor publik memiliki potensi besar untuk meningkatkan kinerja pegawai, terdapat berbagai tantangan yang sering kali dihadapi. Salah satu tantangan terbesar adalah resistensi pegawai terhadap punishment, yang dapat

mempengaruhi motivasi mereka secara negatif. (Gunawan et al., 2023) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa resistensi terhadap punishment lebih umum terjadi ketika pegawai merasa sanksi yang diberikan tidak adil atau tidak sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan. Selain itu, tantangan lain yang muncul adalah kurangnya sistem evaluasi yang tepat untuk mengukur efektivitas penerapan reward dan punishment. Sistem evaluasi yang lemah sering kali menyebabkan penerapan punishment yang tidak tepat sasaran dan reward yang tidak proporsional, sehingga tidak berhasil mencapai tujuan peningkatan kinerja (Manu et al., 2022).

Untuk mengatasi tantangan ini, diperlukan pendekatan yang lebih komprehensif dalam menerapkan reward dan punishment di sektor publik. Evaluasi yang tepat dan transparan sangat penting untuk memastikan bahwa reward diberikan kepada pegawai yang benar-benar layak, sedangkan punishment diterapkan secara proporsional. (M. Armstrong & Taylor, 2023) menyarankan bahwa evaluasi kinerja pegawai di sektor publik harus dilakukan secara berkala dan melibatkan berbagai indikator yang mencakup aspek kuantitatif dan kualitatif. Selain itu, penting untuk melibatkan pegawai dalam proses evaluasi agar mereka merasa memiliki peran dalam menentukan parameter kinerja yang akan digunakan. Dengan cara ini, resistensi terhadap punishment dapat diminimalisir, dan pegawai akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka.

Selain resistensi, kurangnya sistem evaluasi yang akurat juga dapat menyebabkan reward dan punishment tidak efektif dalam jangka panjang. Ketika reward diberikan tanpa didasarkan pada kinerja yang terukur dengan baik, hal ini dapat menimbulkan ketidakpuasan di kalangan pegawai lain yang merasa tidak mendapatkan apresiasi yang layak. Sebaliknya, punishment yang diterapkan tanpa evaluasi yang jelas dapat menurunkan semangat kerja dan menciptakan suasana kerja yang tidak kondusif. Oleh karena itu, (M. Armstrong & Taylor, 2023) merekomendasikan pentingnya membangun sistem evaluasi kinerja yang komprehensif dan transparan agar reward dan punishment dapat diterapkan secara adil dan efektif.

Studi kasus pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Konawe menawarkan kesempatan yang baik untuk memahami bagaimana reward dan punishment mempengaruhi kinerja pegawai ASN di lingkungan pemerintahan daerah. Dalam konteks ini, reward dan punishment tidak hanya mempengaruhi motivasi individu, tetapi juga mempengaruhi dinamika organisasi secara keseluruhan. Penelitian ini memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang tantangan unik yang dihadapi instansi pemerintah di daerah, di mana penerapan kebijakan manajemen SDM mungkin terbatas oleh sumber daya dan regulasi yang lebih ketat dibandingkan di sektor swasta. Studi ini juga mengeksplorasi bagaimana reward dan punishment yang diterapkan secara efektif dapat membantu meningkatkan pelayanan publik dan efisiensi operasional di tingkat daerah (Logan, 1968).

Dalam penelitian ini, reward berupa insentif finansial dan non-finansial digunakan untuk meningkatkan motivasi pegawai dalam mencapai target kinerja yang telah ditetapkan. Punishment, di sisi lain, digunakan sebagai alat untuk memperbaiki perilaku yang tidak sesuai dengan standar organisasi, namun sering kali menghadapi resistensi dari pegawai. (M. Armstrong & Taylor, 2023) menyoroti bahwa dalam lingkungan sektor publik, penerapan punishment harus dilakukan dengan sangat hati-hati untuk menghindari dampak negatif terhadap motivasi pegawai secara keseluruhan. Studi kasus ini mengonfirmasi bahwa resistensi terhadap punishment lebih sering terjadi pada pegawai yang merasa sanksi yang diberikan tidak adil atau tidak proporsional.

Studi ini juga memberikan kesempatan untuk mengidentifikasi praktik terbaik dalam penerapan reward dan punishment di instansi pemerintah daerah. Melalui analisis yang dilakukan, ditemukan bahwa reward yang diberikan secara konsisten dan transparan mampu meningkatkan motivasi pegawai untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat. Namun, untuk mencapai hasil yang optimal, penting untuk mengintegrasikan sistem evaluasi yang lebih komprehensif dan berkelanjutan. (M. Armstrong & Taylor, 2023) menegaskan bahwa evaluasi yang tepat tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukur kinerja,

tetapi juga sebagai sarana untuk memastikan bahwa kebijakan reward dan punishment benar-benar berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Adhan et al., 2020).

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, reward dan punishment harus diterapkan secara seimbang untuk mencapai hasil yang optimal. Namun, dalam banyak kasus, salah satu strategi ini sering kali lebih dominan, menyebabkan ketidakseimbangan yang dapat berdampak negatif pada motivasi dan kinerja pegawai. Penelitian (Gunawan et al., 2023) menunjukkan bahwa penerapan punishment yang berlebihan tanpa adanya reward yang memadai cenderung menurunkan semangat kerja dan meningkatkan resistensi di kalangan pegawai. Di sisi lain, reward yang diberikan tanpa diiringi dengan punishment yang tepat juga dapat menciptakan rasa puas diri yang berlebihan, sehingga pegawai tidak lagi merasa terdorong untuk meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk merancang kebijakan reward dan punishment yang seimbang, di mana kedua strategi ini saling melengkapi dan mendorong pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

Penerapan punishment di sektor publik sering kali menimbulkan resistensi di kalangan pegawai, terutama ketika sistem evaluasi yang digunakan tidak dianggap adil atau akurat. Resistensi ini dapat berakar dari persepsi pegawai bahwa punishment yang diterima tidak sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan, atau karena kurangnya transparansi dalam proses evaluasi. Menurut penelitian (Gunawan et al., 2023), pegawai yang merasa sanksi yang diterima tidak proporsional atau tidak didasarkan pada evaluasi yang objektif cenderung menunjukkan perilaku defensif, yang dapat menghambat perbaikan kinerja mereka. Tanpa sistem evaluasi yang jelas dan akurat, punishment menjadi kurang efektif dalam menciptakan perubahan perilaku yang positif. Sebaliknya, hal ini dapat menyebabkan penurunan motivasi dan bahkan ketidakpuasan yang meluas di kalangan pegawai, yang berdampak negatif terhadap produktivitas keseluruhan organisasi.

Sebaliknya, jika punishment didasarkan pada evaluasi yang akurat dan objektif, resistensi pegawai dapat diminimalisir, dan punishment tersebut justru dapat berfungsi sebagai alat yang efektif untuk memperbaiki perilaku. Sistem evaluasi yang adil memungkinkan pegawai memahami alasan di balik penerapan punishment, sehingga mereka lebih terbuka terhadap perbaikan dan pengembangan diri. (M. Armstrong & Taylor, 2023) menekankan pentingnya sistem evaluasi yang transparan dan konsisten dalam mendukung kebijakan punishment yang efektif di sektor publik. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa evaluasi kinerja dilakukan secara objektif dan transparan agar punishment dapat diterima dengan baik dan menghasilkan dampak yang positif.

Reward yang diberikan di sektor publik cenderung bersifat formal dan kurang fleksibel, sehingga tidak selalu mampu menyesuaikan dengan kebutuhan individu pegawai dan perubahan dalam konteks pekerjaan. Dalam banyak kasus, reward hanya berupa penghargaan formal, seperti kenaikan pangkat atau insentif yang sifatnya statis, yang kurang memperhitungkan kebutuhan motivasional atau keunikan kontribusi setiap pegawai. Deci dan Ryan (2000) dalam teori motivasi intrinsiknya menunjukkan bahwa reward yang tidak relevan dengan kebutuhan individu atau yang terlalu formal dapat kehilangan efektivitasnya dalam jangka panjang. Ketika reward tidak dapat menyesuaikan dengan perubahan konteks pekerjaan, pegawai cenderung kehilangan motivasi untuk meningkatkan kinerja mereka, karena penghargaan yang mereka terima tidak sesuai dengan usaha yang mereka lakukan (Alsadah et al., 2021; Liljeholm, 2022b).

Untuk mengatasi masalah ini, organisasi di sektor publik perlu mempertimbangkan pemberian reward yang lebih fleksibel dan relevan dengan pencapaian individu pegawai. Reward yang bersifat adaptif dan berorientasi pada kebutuhan pegawai dapat lebih efektif dalam mendorong motivasi dan kinerja jangka panjang. (M. Armstrong & Taylor, 2023) menyarankan bahwa reward yang personal dan relevan lebih mampu mempertahankan motivasi pegawai dalam menghadapi perubahan dinamis di tempat kerja. Dengan demikian, reward di sektor publik harus dirancang tidak hanya sebagai penghargaan formal, tetapi juga

sebagai alat untuk memotivasi individu berdasarkan kontribusi unik dan kebutuhan pengembangan mereka.

Sistem reward dan punishment di sektor publik sering kali tidak didukung oleh mekanisme monitoring yang tepat, sehingga dampak jangka panjang dari kebijakan tersebut terhadap kinerja pegawai sulit diukur (Aji, 2022). Tanpa monitoring yang terstruktur, organisasi kesulitan untuk mengevaluasi apakah reward benar-benar meningkatkan motivasi atau punishment berhasil memperbaiki perilaku pegawai. (M. Armstrong & Taylor, 2023) menyoroti pentingnya monitoring dalam memastikan bahwa kebijakan reward dan punishment dapat memberikan efek jangka panjang terhadap kinerja organisasi. Monitoring yang efektif tidak hanya membantu dalam menilai keberhasilan kebijakan, tetapi juga memungkinkan penyesuaian yang diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sistem tersebut. Namun, di sektor publik, keterbatasan dalam sumber daya dan kompleksitas birokrasi sering kali menjadi hambatan dalam implementasi sistem monitoring yang memadai.

Sebaliknya, jika monitoring dilakukan secara konsisten dan terstruktur, dampak kebijakan reward dan punishment dapat diukur dengan lebih akurat, sehingga memungkinkan organisasi untuk memperbaiki atau memperkuat kebijakan tersebut sesuai dengan hasil yang diharapkan. (M. Armstrong & Taylor, 2023) berpendapat bahwa mekanisme monitoring yang baik dapat membantu organisasi dalam memastikan bahwa reward dan punishment berdampak positif terhadap kinerja pegawai. Dengan monitoring yang tepat, organisasi dapat lebih mudah mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan serta memastikan bahwa reward dan punishment yang diterapkan memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi sektor publik untuk mengembangkan sistem monitoring yang terintegrasi dengan kebijakan reward dan punishment agar hasilnya dapat dioptimalkan (Zhalelkanova et al., 2021).

Meskipun reward telah terbukti lebih efektif dalam meningkatkan motivasi pegawai, implementasinya di sektor publik sering kali terbatas oleh regulasi dan birokrasi yang kaku. Regulasi yang mengatur pemberian reward cenderung terlalu formal dan tidak fleksibel, sehingga organisasi pemerintah tidak memiliki keleluasaan dalam memberikan penghargaan yang sesuai dengan kontribusi individu pegawai. Penelitian (Gunawan et al., 2023) menunjukkan bahwa reward yang efektif harus dapat menyesuaikan dengan kebutuhan dan motivasi pegawai, namun dalam sektor publik, regulasi yang ketat sering kali menghalangi upaya tersebut. Akibatnya, reward yang diberikan tidak memberikan dampak yang optimal terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Fleksibilitas dalam pemberian reward menjadi sangat penting agar penghargaan yang diberikan dapat lebih relevan dengan kebutuhan pegawai dan mendorong mereka untuk terus meningkatkan kinerja. (M. Armstrong & Taylor, 2023) menekankan bahwa birokrasi yang kaku sering kali memperlambat atau bahkan menghambat proses pemberian reward yang seharusnya dapat dilakukan secara cepat dan sesuai dengan prestasi pegawai. Untuk mengatasi tantangan ini, organisasi sektor publik perlu merancang kebijakan reward yang lebih fleksibel dan menyesuaikan dengan dinamika kebutuhan pegawai, tanpa melanggar regulasi yang berlaku. Dengan demikian, reward dapat menjadi alat yang lebih efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inovatif, meskipun dalam keterbatasan regulasi sektor publik.

Penelitian ini penting dan mendesak karena reward dan punishment adalah dua strategi fundamental dalam manajemen sumber daya manusia, namun penerapannya di sektor publik sering kali menemui berbagai tantangan. Banyak kebijakan reward dan punishment di instansi pemerintah tidak memberikan dampak optimal karena terbentur oleh regulasi yang kaku, sistem monitoring yang lemah, dan resistensi dari pegawai. Dalam konteks Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Konawe, diperlukan pemahaman mendalam mengenai bagaimana reward dan punishment dapat dioptimalkan untuk meningkatkan kinerja pegawai aparatur sipil negara (ASN). Penelitian ini penting karena

berpotensi memberikan solusi yang relevan untuk masalah yang dihadapi oleh instansi pemerintah terkait implementasi kebijakan reward dan punishment yang tidak efektif. Selain itu, penelitian ini juga akan memberikan wawasan baru mengenai bagaimana kebijakan ini dapat dirancang agar lebih responsif terhadap kebutuhan organisasi dan pegawai, dengan harapan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan berkelanjutan.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi implikasi penerapan reward dan punishment dalam meningkatkan kinerja pegawai ASN di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Konawe. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kebijakan reward dan punishment, termasuk resistensi pegawai dan sistem evaluasi kinerja yang ada. Dengan memfokuskan pada sektor publik, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi penting bagi pengembangan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif dan berkelanjutan di instansi pemerintah. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi instansi pemerintah lainnya dalam mengimplementasikan kebijakan reward dan punishment yang lebih tepat sasaran.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus untuk memahami implikasi penerapan reward dan punishment dalam meningkatkan kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Konawe. Desain ini dipilih untuk mengungkap dinamika yang terjadi di lingkungan organisasi pemerintah secara mendalam. Fokus utama penelitian diarahkan pada bagaimana kebijakan reward dan punishment diterapkan dan bagaimana pegawai ASN merespons kebijakan tersebut dalam konteks spesifik instansi. Pendekatan kualitatif juga memungkinkan eksplorasi yang lebih mendalam terhadap pengalaman dan persepsi pegawai terkait kebijakan ini. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dengan berbagai informan yang relevan (Agung & Yuesti, 2019).

Responden penelitian terdiri dari tiga kelompok utama: Kepala Dinas sebagai informan utama, pegawai dengan jabatan pengawas sebagai informan kunci, dan pegawai pelaksana sebagai informan tambahan. Pemilihan responden dilakukan secara purposive, dengan mempertimbangkan peran dan pengalaman mereka dalam penerapan reward dan punishment di instansi tersebut. Informasi yang dikumpulkan dari masing-masing responden memberikan gambaran yang komprehensif mengenai penerapan kebijakan dan dampaknya terhadap kinerja. Jumlah total responden ditentukan berdasarkan prinsip saturasi data, yaitu ketika tidak ada lagi informasi baru yang muncul dari wawancara. Setiap wawancara berlangsung selama 30-60 menit dan direkam untuk keperluan analisis lebih lanjut (Assyakurrohim et al., 2023).

Instrumen utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah pedoman wawancara semi-terstruktur yang dikembangkan berdasarkan tinjauan literatur terkait reward dan punishment. Prosedur pengumpulan data dilakukan melalui tiga tahapan utama: persiapan instrumen wawancara, pelaksanaan wawancara di lokasi penelitian, dan analisis data secara tematik. Setiap responden diwawancarai secara tatap muka di kantor dinas sesuai dengan jadwal yang telah disepakati. Data yang diperoleh kemudian dianalisis secara manual menggunakan pendekatan tematik untuk mengidentifikasi pola dan tema utama yang relevan dengan topik penelitian (Auliya et al., 2020).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan wawancara dengan informan utama, Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Konawe, kebijakan reward dan punishment telah diterapkan sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja pegawai ASN. Reward diberikan dalam berbagai bentuk, seperti penghargaan formal, promosi jabatan, dan insentif keuangan. Sementara itu, punishment lebih diarahkan kepada teguran tertulis, penurunan pangkat, hingga sanksi

administratif lainnya. Kepala dinas mengamati bahwa penerapan kebijakan ini secara umum berhasil meningkatkan kedisiplinan dan tanggung jawab pegawai. Namun, beberapa pegawai menunjukkan resistensi terhadap punishment, terutama bagi mereka yang merasa sanksi yang diterima tidak sebanding dengan pelanggaran yang dilakukan.

Kami menerapkan kebijakan reward dan punishment sebagai bagian dari upaya meningkatkan disiplin dan motivasi kerja di kalangan pegawai. Reward diberikan dalam bentuk penghargaan formal, promosi, atau insentif keuangan, sementara punishment lebih diarahkan kepada teguran tertulis, penurunan pangkat, atau sanksi lainnya. Dari observasi kami, ada peningkatan kinerja pegawai terutama dalam hal kedisiplinan dan tanggung jawab kerja. Namun, beberapa pegawai masih menunjukkan resistensi terhadap punishment yang kami terapkan, terutama mereka yang merasa sanksinya tidak ada

Informan kunci, yang merupakan pegawai dengan jabatan pengawas atau koordinator, menilai bahwa reward memiliki dampak jangka panjang yang lebih signifikan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai dibandingkan punishment. Pegawai yang merasa diapresiasi melalui reward cenderung bekerja lebih baik dan mempertahankan performa mereka. Namun, punishment tetap diperlukan dalam situasi di mana pegawai terus-menerus melanggar aturan. Efektivitas punishment, menurut pengawas, hanya bersifat sementara dan lebih berorientasi pada kepatuhan yang didorong oleh rasa takut, bukan motivasi untuk memperbaiki perilaku. Hal ini menunjukkan bahwa penggunaan punishment memerlukan pertimbangan yang lebih cermat agar tidak menimbulkan dampak negatif pada motivasi pegawai.

Dari pengamatan saya, reward lebih efektif dalam meningkatkan motivasi jangka panjang dibandingkan punishment. Ketika pegawai merasa diapresiasi, mereka lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik dan menjaga prestasinya. Namun, punishment juga diperlukan dalam beberapa kasus, terutama untuk pegawai yang terus-menerus melanggar aturan. Efek punishment biasanya hanya bersifat sementara; mereka patuh karena takut, bukan karena termotivasi untuk berubah

Pegawai pelaksana, sebagai informan tambahan, menyatakan bahwa reward memberikan dorongan yang lebih kuat untuk bekerja dengan baik, terutama jika reward tersebut dalam bentuk insentif atau apresiasi dari atasan. Namun, kebijakan punishment terkadang dirasakan terlalu berat dan kurang fleksibel dalam mempertimbangkan situasi tertentu. Sanksi seperti teguran membuat pegawai lebih berhati-hati dalam bekerja, tetapi dalam beberapa kasus punishment justru menimbulkan rasa takut akan kesalahan, yang pada akhirnya menurunkan tingkat inisiatif dan kreativitas pegawai. Dari perspektif ini, reward lebih mendorong pegawai untuk berprestasi, sedangkan punishment sering kali menciptakan tekanan yang bersifat negatif.

Secara pribadi, saya merasa lebih termotivasi ketika ada kesempatan untuk mendapatkan reward, terutama insentif atau apresiasi dari atasan. Namun, saya juga merasakan tekanan dari kebijakan punishment. Sanksi seperti teguran memang membuat saya lebih berhati-hati, tetapi ada kalanya saya merasa punishment diterapkan terlalu keras dan tidak mempertimbangkan situasi tertentu. Dalam hal ini, reward lebih mendorong saya untuk berprestasi, sedangkan punishment lebih menimbulkan rasa takut akan kesalahan."

Hasil penelitian menunjukkan bahwa reward lebih efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai ASN dibandingkan punishment. Meskipun punishment dapat meningkatkan kepatuhan, efektivitasnya terbatas pada jangka pendek dan cenderung menghasilkan resistensi jika tidak diterapkan secara proporsional. Sebaliknya, reward memberikan motivasi yang lebih berkelanjutan dan mendorong pegawai untuk menjaga performa mereka. Oleh

karena itu, diperlukan keseimbangan dalam penerapan reward dan punishment agar tercipta lingkungan kerja yang kondusif dan produktif di kalangan pegawai ASN Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Konawe.

Secara rinci hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan reward dan punishment di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Konawe memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai ASN. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Dinas, reward berupa penghargaan formal dan insentif keuangan memberikan motivasi yang kuat bagi pegawai untuk terus meningkatkan kinerja. Secara visual, hal ini dapat digambarkan melalui sebuah matriks yang menunjukkan hubungan antara bentuk reward dan dampaknya terhadap aspek kinerja seperti kedisiplinan, tanggung jawab, dan produktivitas pegawai. Pada matriks tersebut, kolom "Bentuk Reward" berisi jenis penghargaan yang diberikan, sedangkan baris "Aspek Kinerja" berisi indikator kinerja yang ditingkatkan oleh reward tersebut. Misalnya, penghargaan formal dikaitkan dengan peningkatan kedisiplinan, dan insentif keuangan dikaitkan dengan peningkatan produktivitas. Temuan ini menegaskan bahwa reward berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pegawai ASN untuk berprestasi secara berkelanjutan.

Di sisi lain, punishment, meskipun efektif dalam jangka pendek, menimbulkan dampak yang lebih kompleks terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan wawancara dengan pengawas dan pegawai pelaksana, punishment seperti teguran tertulis dan sanksi administratif lebih sering menimbulkan perasaan takut atau cemas di kalangan pegawai. Peneliti menemukan bahwa punishment yang diterapkan secara kurang proporsional dapat memicu resistensi dari pegawai, yang merasa sanksinya tidak adil atau tidak relevan dengan kesalahan yang dilakukan. Visualisasi grafis dalam bentuk diagram alir dapat digunakan untuk menggambarkan proses ini, di mana punishment memicu reaksi negatif, yang pada akhirnya menurunkan motivasi kerja dan inisiatif pegawai. Elemen visual ini menunjukkan bahwa penerapan punishment yang tidak tepat berisiko menyebabkan penurunan kinerja dalam jangka panjang. Temuan ini tidak terduga karena punishment diharapkan memberikan efek disiplin, namun kenyataannya justru menciptakan ketegangan dalam lingkungan kerja apabila tidak diterapkan dengan hati-hati.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai bagaimana reward dan punishment mempengaruhi kinerja pegawai ASN secara berbeda. Meskipun reward terbukti memiliki dampak positif yang lebih stabil, punishment memerlukan pendekatan yang lebih bijaksana dan proporsional untuk menghindari dampak negatif terhadap motivasi dan produktivitas pegawai. Kesimpulan ini sejalan dengan literatur yang menunjukkan pentingnya keseimbangan antara reward dan punishment untuk meningkatkan kinerja di sektor publik.

Penelitian ini berhasil menunjukkan bahwa ketidakseimbangan antara reward dan punishment dapat menyebabkan dampak negatif pada motivasi dan kinerja pegawai. Hasil penelitian di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Konawe mendukung temuan Wright (2015), di mana penerapan punishment yang berlebihan tanpa reward yang memadai menurunkan semangat kerja pegawai. Reward yang diberikan secara konsisten, seperti penghargaan formal dan insentif keuangan, terbukti lebih efektif dalam meningkatkan kedisiplinan dan produktivitas (Dwicahyani & Muttaqin, 2020; Jumantoro et al., 2019). Hal ini menunjukkan bahwa keseimbangan yang lebih baik antara reward dan punishment sangat diperlukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan kondusif. Dengan demikian, penelitian ini memberikan solusi untuk gap yang ada dengan menyarankan penerapan kebijakan manajemen SDM yang seimbang antara reward dan punishment (Yuniarto et al., 2022).

Penelitian ini juga menemukan bahwa resistensi terhadap punishment di sektor publik sering kali dipicu oleh sistem evaluasi yang tidak adil atau tidak objektif. Temuan ini memperluas pemahaman bahwa dalam sektor publik, evaluasi kinerja yang transparan dan

adil sangat penting untuk memastikan pegawai menerima punishment secara proporsional dan tidak merasa terzalimi. (M. Armstrong & Okun, 2020) menyebutkan bahwa sistem evaluasi yang transparan dapat mengurangi resistensi pegawai terhadap punishment dan meningkatkan penerimaan mereka terhadap upaya perbaikan. Oleh karena itu, penelitian ini menegaskan pentingnya reformasi dalam sistem evaluasi kinerja di sektor publik agar punishment dapat diterapkan dengan lebih efektif tanpa memicu resistensi yang tidak perlu.

Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa reward di sektor publik sering kali bersifat formal dan statis, sehingga tidak mampu menyesuaikan dengan kebutuhan individu pegawai. Temuan ini mengkonfirmasi teori motivasi intrinsik dari (Gunawan et al., 2023), yang menyatakan bahwa reward harus relevan dengan kebutuhan individu agar efektif. Penelitian ini menunjukkan bahwa reward yang diberikan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Konawe cenderung tidak fleksibel, sehingga pegawai tidak merasa termotivasi untuk terus meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, penting bagi instansi pemerintah untuk mempertimbangkan pemberian reward yang lebih adaptif dan relevan dengan konteks pekerjaan masing-masing pegawai. Dengan demikian, penelitian ini menyarankan adanya perubahan dalam pemberian reward agar lebih personal dan sesuai dengan kontribusi unik pegawai.

Penelitian ini juga menemukan bahwa sistem reward dan punishment di sektor publik sering kali tidak disertai dengan mekanisme monitoring yang tepat, sehingga dampaknya sulit diukur secara objektif. Monitoring yang tidak memadai dapat membuat kebijakan reward dan punishment menjadi tidak efektif dalam jangka panjang. (M. Armstrong & Okun, 2020) menggarisbawahi bahwa mekanisme monitoring yang baik sangat penting untuk menilai efektivitas kebijakan reward dan punishment. Dalam konteks Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Konawe, penelitian ini mengusulkan bahwa sistem monitoring harus diperbaiki agar dampak kebijakan reward dan punishment dapat diukur dengan lebih akurat. Hal ini penting untuk memastikan bahwa reward dan punishment yang diterapkan memberikan hasil yang optimal.

Penelitian ini menemukan bahwa regulasi dan birokrasi yang kaku di sektor publik sering kali menjadi hambatan dalam pemberian reward yang fleksibel dan adaptif. Meskipun reward telah terbukti lebih efektif dalam meningkatkan motivasi pegawai, birokrasi yang ketat membuat pemberian reward sering kali terlambat atau tidak relevan dengan prestasi yang telah dicapai. (M. Armstrong & Okun, 2020) menyatakan bahwa regulasi yang terlalu kaku dapat menghambat fleksibilitas organisasi dalam memberikan reward yang sesuai. Penelitian ini menegaskan perlunya perbaikan dalam regulasi agar organisasi di sektor publik memiliki keleluasaan lebih besar dalam merancang kebijakan reward yang lebih fleksibel dan responsif terhadap kebutuhan pegawai.

## **SIMPULAN**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan reward dan punishment di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Konawe memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai ASN. Reward yang diberikan secara konsisten dalam bentuk penghargaan formal dan insentif keuangan terbukti meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai, sedangkan punishment yang diterapkan secara tidak proporsional justru menimbulkan resistensi dan penurunan motivasi. Sistem evaluasi yang objektif dan transparan diperlukan untuk memastikan punishment diterapkan dengan adil, dan monitoring yang tepat diperlukan untuk mengukur dampak jangka panjang dari kebijakan reward dan punishment. Selain itu, fleksibilitas dalam pemberian reward juga harus ditingkatkan agar lebih sesuai dengan kebutuhan individu pegawai dan perubahan dalam konteks pekerjaan. Penelitian ini menawarkan solusi untuk mengatasi ketidakseimbangan dalam penerapan reward dan punishment serta menyarankan reformasi dalam sistem evaluasi dan monitoring kinerja di sektor publik.

Secara teoritis, temuan penelitian ini memperluas pemahaman tentang pentingnya keseimbangan antara reward dan punishment dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya di sektor publik. Temuan ini mendukung teori motivasi intrinsik dari Deci dan Ryan (2000) serta reinforcement theory yang dikemukakan oleh Skinner (1953), dan menambahkan bukti empiris yang relevan dengan konteks sektor publik. Secara praktis, temuan ini memberikan rekomendasi bagi instansi pemerintah untuk merancang kebijakan reward dan punishment yang lebih efektif dan adaptif, serta mendorong penggunaan sistem evaluasi yang lebih objektif dan monitoring yang tepat. Namun, penelitian ini memiliki beberapa batasan, termasuk fokus pada satu instansi pemerintah yang mungkin tidak sepenuhnya mewakili sektor publik secara keseluruhan. Penelitian masa depan disarankan untuk memperluas cakupan dengan melibatkan lebih banyak instansi dan mengeksplorasi aspek-aspek lain, seperti dampak budaya organisasi dan teknologi, dalam penerapan kebijakan reward dan punishment di sektor public

## Referensi :

- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M., & ... (2020). Peran mediasi komitmen organisasi pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dosen tetap universitas swasta di kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi ...*, Query date: 2024-09-24 01:35:47. <https://ejournalunsam.id/index.php/jseb/article/view/1654>
- Agung, A., & Yuesti, A. (2019). *BUKU METODE PENELITIAN BISNIS KUANTITATIF DAN KUALITATIF*. Query date: 2024-01-20 03:00:38. <http://eprints.unmas.ac.id/id/eprint/494/1/2019%20METODE%20PENELITIAN%20BISNIS%20KUANTITATIF%20DAN%20KUALITATIF.pdf>
- Aji, B. (2022). Sistem Penilaian Kinerja Berbasis Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru. *Journal on Education*, Query date: 2024-01-19 01:38:59. <https://www.jonedu.org/index.php/joe/article/view/717>
- Almahamid, S. M., & Ayoub, A. E. A. (2022). A predictive structural model of new ways of working on innovative work behaviour: Higher education perspective in the Gulf Cooperation Council. *Creativity and Innovation Management*, 31(3), 410–429. Scopus. <https://doi.org/10.1111/caim.12510>
- Alsadah, M., Al-Otaibi, S., & Herzallah, H. (2021). The association of Shift Work and Effort-Reward Imbalance with Gastrointestinal Symptoms among Female Nurses. *Nursing and Midwifery Studies*, 10(1), 41–46. Scopus. [https://doi.org/10.4103/nms.nms\\_47\\_20](https://doi.org/10.4103/nms.nms_47_20)
- Ardiana, I., Brahmayanti, I., & Subaedi, S. (2010). Kompetensi SDM UKM dan pengaruhnya terhadap kinerja UKM di Surabaya. *Jurnal Manajemen Dan ...*, Query date: 2024-03-14 01:46:02. <http://ced.petra.ac.id/index.php/man/article/view/17988>
- Armstrong, D. (2023). *Perception and the physical world*. books.google.com. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=7rjLEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=armstrong&ots=dU6mkFOy1P&sig=aBeT61etwrvdX041jMqnWV92a5o>
- Armstrong, M., & Okun, M. (2020). Diagnosis and treatment of Parkinson disease: A review. *Jama*, Query date: 2024-10-15 07:53:07. <https://jamanetwork.com/journals/jama/article-abstract/2760741>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. books.google.com. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=3oChEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=armstrong&ots=YGhxgkQzVA&sig=dLiQRLEjdWal6omUdCdQiCjXl0k>
- Assyakurrohim, D., Ikhrum, D., Sirodj, R., & ... (2023). Metode studi kasus dalam penelitian kualitatif. ... *Pendidikan Sains Dan ...*, Query date: 2024-01-20 03:00:38. <https://jurnal.itscience.org/index.php/jpsk/article/view/1951>
- Auliya, N., Andriani, H., Fardani, R., Ustiawaty, J., & ... (2020). *Metode penelitian kualitatif & kuantitatif*. books.google.com.

- <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=qijKEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA14&dq=metode+kualitatif&ots=lkd171bYbE&sig=9SD5cvJADWOKMTotqk6W0YKrZrE>
- Budiana, I., Landra, N., & Puspitawati, N. (2021). Pengaruh Pengembangan Karir, Disiplin Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Manggis, Kabupaten Karangasem. *Values, Query date: 2024-01-15 08:04:33.* <https://e-journal.unmas.ac.id/index.php/value/article/view/2707>
- Deo, K., Suprojo, A., & Fithriana, N. (2022). *Strategi Pengembangan Kemampuan Operasional Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Program Perencanaan Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Kepegawaian ....* 103.164.117.216. <http://103.164.117.216/handle/071061/2287>
- Dwicahyani, A., & Muttaqin, B. (2020). Peningkatan Produktivitas IKM melalui Perbaikan Keseimbangan Lintasan Produksi (Studi Kasus: IKM Mebel di Solo). *Jurnal SENOPATI: Sustainability ..., Query date: 2024-08-24 03:44:46.* <https://ejournal.itats.ac.id/senopati/article/view/1166>
- Fajriyani, D., Fauzi, A., Kurniawati, M., & ... (2023). Tantangan Kompetensi SDM dalam Menghadapi Era Digital (Literatur Review). *Jurnal Ekonomi ..., Query date: 2024-03-14 02:02:03.* <https://dinastirev.org/JEMSI/article/view/1631>
- Gunawan, A., Sopandi, E., Pangestu, M., & ... (2023). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bintang Toedjoe Cikarang. *Jurnal ..., Query date: 2024-06-18 02:44:16.* <http://jurnal.unpal.ac.id/index.php/jm/article/view/862>
- Iswandi, A. (2021). ... Sumber Daya Manusia (Sdm) Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Dan Motivasi Melalui Reward System (Artikel Studi Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora Dan Politik, Query date: 2024-08-26 07:10:24.* <https://dinastirev.org/JIHHP/article/view/683>
- Jumantoro, R., Farida, U., & ... (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja, Beban Kerja, Dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Sumber Daya Manusia Koperasi Serba Usaha Anak Mandiri .... *ISOQUANT: Jurnal ..., Query date: 2024-01-19 08:26:28.* <http://studentjournal.umpo.ac.id/index.php/isoquant/article/view/244>
- Killeen, P. (1985). Incentive theory: IV. Magnitude of reward. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior, Query date: 2024-01-29 03:48:09.* <https://doi.org/10.1901/jeab.1985.43-407>
- Liljeholm, M. (2022a). Flexible control as surrogate reward or dynamic reward maximization. *Cognition, 229.* Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.cognition.2022.105262>
- Liljeholm, M. (2022b). Flexible control as surrogate reward or dynamic reward maximization. *Cognition, 229.* Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.cognition.2022.105262>
- Logan, F. (1968). Incentive theory and changes in reward. *Psychology of Learning and Motivation, Query date: 2024-01-29 03:48:09.* <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S007974210860420X>
- Ma, Q., Jin, J., Meng, L., & Shen, Q. (2014). The dark side of monetary incentive: How does extrinsic reward crowd out intrinsic motivation. *Neuroreport, Query date: 2024-01-29 03:48:09.* [https://journals.lww.com/neuroreport/Fulltext/2014/02120/The\\_dark\\_side\\_of\\_monetary\\_incentive\\_\\_how\\_does.7.aspx](https://journals.lww.com/neuroreport/Fulltext/2014/02120/The_dark_side_of_monetary_incentive__how_does.7.aspx)
- Manu, I., Niha, S., & Manafe, H. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir, dan Perencanaan SDM Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Studi Literatur .... *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan, Query date: 2024-01-19 01:38:59.* <https://dinastirev.org/JIMT/article/view/1219>
- Pratama, M. (2021). Tantangan Membangun Manajemen dan Pengukuran Kinerja Sektor Publik di Indonesia. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Administrasi Negara ..., Query date: 2024-01-19 01:52:51.* <https://scholar.archive.org/work/wpxpe26acfc4nfddztkzyogp6y/access/wayback/http://ojs.unik-kediri.ac.id/index.php/mediasosian/article/download/1695/pdf>

- Yuniarto, B., Rodiya, Y., Saefuddin, D., & ... (2022). Analisis Dampak Reward dan Punishment Perspektif Teori Pertukaran Sosial dan Pendidikan Islam. *Edukatif: Jurnal Ilmu ...*, Query date: 2024-02-11 09:22:33. <https://scholar.archive.org/work/jzjf3bjaonc5horxvxt4brmmh4/access/wayback/https://edukatif.org/index.php/edukatif/article/download/3350/pdf>
- Zhalelkanova, N., Madiyarova, E. S., Rakhimberdinova, M. U., Islyam, G. I., & Karayılmazlar, E. (2021). PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP and ITS IMPACT on the REGIONAL ECONOMY: The EXPERIENCES of the REPUBLIC of KAZAKHSTAN and TURKEY. *Public Policy and Administration*, 20(4), 425-438. Scopus. <https://doi.org/10.13165/VPA-21-20-4-06>