

PENERAPAN SISTEM REWARD DAN PUNISHMENT DALAM MENINGKATKAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) : STUDI LITERATUR

**Harapan Tua R.F.S¹, Jesika Situmorang², Lenny Octaviani Br Sembiring³,
Dhini Aulia Anggraeni⁴, Ribka Febriani Zebua⁵**

1,2,3,4,5 Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Riau
email: harapan.tua@lecturer.unri.ac.id¹, jesika.situmorang2473@student.unri.ac.id²,
lenny.octaviani0118@student.unri.ac.id³, dhini.aulia3480@student.unri.ac.id⁴,
ribka.febriani1763@student.unri.ac.id⁵

Abstrak

Kinerja ASN merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam membangun dan mencapai tata kelola pemerintahan yang baik, efektif dan efisien. Pemberian reward dan punishment merupakan salah satu cara yang dinilai dapat meningkatkan kinerja ASN. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis penerapan sistem reward dan punishment dalam meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat dalam menerapkan sistem reward dan punishment. Metode yang digunakan adalah studi literatur dengan mengkaji beberapa sumber seperti jurnal dan artikel ilmiah yang relevan dan membahas tentang sistem reward dan punishment. Hasil kajian menunjukkan bahwa penerapan reward dan punishment dapat meningkatkan motivasi kerja, kepuasan kerja dan meningkatkan kedisiplinan, dimana hal ini membuktikan bahwa penerapan reward dan punishment terbukti meningkatkan kinerja ASN. Untuk meningkatkan efektivitas penerapan sistem reward dan punishment diperlukan ketegasan dan keadilan pimpinan, kesadaran individual ASN, serta kejelasan standar dan indikator kinerja.

Kata kunci : Reward, Punishment, Kinerja ASN

Abstract

The performance of civil servants is one of the most important aspects in developing and achieving good, effective and efficient governance. The provision of rewards and punishments is one method that is considered to improve civil servant performance. This article aims to analyse the application of a reward and punishment system in improving the performance of civil servants and to identify the supporting and inhibiting factors in implementing such a system. The method used is a literature review, reviewing several sources such as journals and scientific articles that are relevant and discuss reward and punishment systems. The results of the study show that the implementation of rewards and punishments can increase work motivation, job satisfaction and improve discipline, which proves that the implementation of rewards and punishments has been shown to improve the performance of ASN. To increase the effectiveness of the implementation of the reward and punishment system, firmness and fairness of leadership, individual awareness of ASN, and clarity of performance standards and indicators are required.

Keywords: Reward, Punishment, ASN Performance

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan tuntutan tata kelola pemerintahan yang baik, Aparatur Sipil Negara (ASN) memegang peran kunci dalam mewujudkan pelayanan publik yang efektif, akuntabel, dan berorientasi pada hasil. Kinerja ASN tidak hanya mencerminkan kualitas birokrasi, tetapi juga menjadi penentu utama dalam pencapaian tujuan pembangunan nasional. Oleh karena itu, upaya meningkatkan kinerja ASN melalui berbagai pendekatan manajemen sumber daya manusia menjadi suatu keniscayaan.

Penguatan kinerja ASN telah menjadi komitmen pemerintah, sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang menegaskan bahwa manajemen ASN harus diselenggarakan berdasarkan Sistem Merit (Pasal 3). Penilaian kinerja menekankan pada prinsip objektif, adil, dan transparan sebagai dasar untuk pengembangan karier, termasuk pemberian penghargaan dan sanksi.

Sebagai implementasi dari Sistem Merit, penerapan sistem reward dan punishment dinilai sebagai pendekatan manajemen sumber daya manusia yang strategis. Sistem ini selain sebagai alat pengendali perilaku, tetapi juga sebagai mekanisme motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang mendorong

ASN untuk mencapai dan melampaui standar kinerja yang telah ditetapkan. Pemberian reward merupakan bentuk apresiasi atas pencapaian, dedikasi, dan disiplin kerja, yang hakikatnya diatur lebih lanjut pada Pasal 82 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014.

Sementara itu, punishment diterapkan sebagai konsekuensi logis atas pelanggaran atau ketidakpatuhan, dengan landasan hukum yang dijelaskan secara rinci pada Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Dalam konteks ini, keseimbangan dan keadilan dalam penerapan kedua sistem tersebut diharapkan dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif, berintegritas, dan berorientasi pada peningkatan kinerja yang berkelanjutan. Reward diberikan sebagai bentuk apresiasi atas pencapaian dan disiplin kerja, sementara punishment diterapkan sebagai konsekuensi atas pelanggaran atau ketidakpatuhan. Dalam konteks ini, keseimbangan antara keduanya diharapkan dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif, adil, dan berorientasi pada peningkatan kinerja.

Namun, implementasi sistem reward dan punishment di lingkungan ASN tidak selalu berjalan optimal. Beberapa studi menunjukkan bahwa faktor seperti kejelasan regulasi, konsistensi penerapan, transparansi, serta dukungan kepemimpinan sangat memengaruhi efektivitas sistem ini. Di sisi lain, kompleksitas birokrasi, keterbatasan anggaran, dan rendahnya kesadaran sebagian ASN terhadap sistem ini seringkali menjadi kendala yang menghambat pencapaian tujuan.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis tertarik untuk menggunakan studi literatur dengan judul "Penerapan Sistem Reward dan Punishment dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN)". Studi ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana sistem reward dan punishment dapat meningkatkan kinerja ASN dan mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat untuk implementasinya. Melalui tinjauan terhadap berbagai hasil penelitian terdahulu, diharapkan dapat diperoleh gambaran yang komprehensif mengenai best practices dan tantangan dalam penerapan sistem ini, sehingga dapat menjadi bahan rekomendasi bagi pengambil kebijakan di sektor pemerintahan.

METODE

Metode Penelitian (Studi Literatur)

Penelitian dengan judul "Penerapan Sistem Reward dan Punishment dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara" menggunakan metode studi literatur (literature review). Metode ini dipilih karena relevan untuk menelaah teori, konsep, serta hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan reward, punishment, dan kinerja ASN. Studi literatur memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola, perbedaan, dan kesenjangan penelitian sehingga dapat menyusun kerangka pemahaman yang komprehensif mengenai efektivitas reward dan punishment dalam konteks birokrasi pemerintahan.

Sumber Data

Sumber data penelitian berasal dari artikel ilmiah dan jurnal yang diterbitkan dalam kurun waktu lima tahun terakhir (2017–2024). Literatur dikumpulkan dari berbagai basis data bereputasi, seperti Google Scholar, dan Garuda (Garba Rujukan Digital). Pemilihan rentang waktu ini bertujuan agar hasil kajian tetap relevan dengan perkembangan kebijakan reformasi birokrasi dan sistem manajemen kinerja ASN.

Proses Pengumpulan Data

1. Penentuan kata kunci pencarian: "reward punishment ASN", "kinerja aparatur sipil negara", "manajemen kinerja sektor publik", dan "sistem penghargaan dan hukuman ASN".
2. Seleksi literatur berdasarkan kriteria inklusi, yaitu artikel yang relevan dengan topik, tersedia dalam bentuk full text, serta dipublikasikan pada periode 2017–2024.
3. Artikel yang berupa opini, catatan singkat, atau tidak membahas ASN dikeluarkan dari analisis.

Teknik Analisis Data

Analisis dilakukan dengan cara mengelompokkan hasil penelitian berdasarkan isu utama, seperti: (a) pengaruh reward terhadap motivasi kerja ASN, (b) dampak punishment terhadap disiplin kerja ASN, dan (c) kombinasi reward dan punishment dalam meningkatkan akuntabilitas serta kualitas pelayanan publik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penulis Tahun	Metode	Judul	Hasil
------------------	--------	-------	-------

(Lestari et al., 2025)	Kualitatif	Efektivitas Reward & Punishment Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Aparatur Sipil Negara (Asn) Bkpsdm Pemerintah Kota Malang	Pelaksanaan	Hasil evaluasi kinerja yang dilakukan bahwa sistem reward dan punishment menunjukkan perkembangan yang positif dan meningkatkan efektivitas kinerja, kedisiplinan ASN dan penyelesaian pekerjaan secara tepat waktu. produktivitas pegawai mengalami peningkatan diikuti dengan semakin berkurangnya tingkat pelanggaran aturan.
(Dewi et al., 2024)	Kualitatif	Implikasi Penerapan Reward Dan Punishment Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (Studi Kasus Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Konawe)	Reward	Berdasarkan hasil penelitian penerapan reward dan punishment memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja ASN. Pemberian reward lebih efektif untuk mendorong kinerja jangka panjang sedangkan pemberian punishment efektif dalam jangka pendek.
(Helpanita, 2023)	Kualitatif	Efektivitas punishment terhadap Aparatur sipil negara(ASN) Dilingkungan Kantor inspektorat kabupaten kuantan Singgingi	pemberian	Pemberian punishment dibagi menjadi 3 indikator hukuman yaitu hukuman ringan, hukuman sedang dan hukuman berat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun hanya menerapkan jenis hukuman ringan sebagai salah satu hukuman yang diterapkan di Inspektorat Kabupaten Kuantan Singgingi sudah terbukti mampu mengubah perilaku, meningkatkan kinerja ASN dan memberikan efek jera terhadap kesalahan yang sudah dilakukan.
(Kadir et al., 2024)	Kualitatif	Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Inkonsistensi Penerapan Reward And Punishment Pada Aparatur Sipil Negara Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Konawe	Yang	Faktor-faktor menyebabkan ketidakadilan, subjektivitas, serta ketidak-konsistenan dalam keputusan dan penerapannya. Faktor -faktor tersebut dapat menyebabkan terjadinya ketidak -konsistenan, subjektivitas dan ketidakadilan dalam penerapannya.
(Julyana, 2022)	Kualitatif	Penerapan Reward dan Punishment dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara di BKPSDM DELI SERDANG		Penerapan reward dan punishment di BKPSDM deli serdang sudah diimplementasikan secara baik dan sesuai aturan sehingga penerapan ini memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai karena merasa termotivasi dan dihargai dalam bekerja. Reward yang diberikan berupa Satyalancana Karya Satya sedangkan punishment yang diberikan untuk meningkatkan disiplin pegawai yaitu berupa hukuman ringan, hukuman sedang dan hukuman berat.

Sistem reward dan punishment merupakan salah satu alat yang digunakan untuk meningkatkan kinerja dan disiplin aparatur sipil negara dalam menjalankan tugas dan wewenang yang telah diberikan. Reward yang diberikan biasanya berupa penghargaan, ucapan, promosi atau kenaikan jabatan, dan bahkan bisa berupa uang bonus atau insentif sedangkan punishment itu berbentuk sanksi

yang diberikan apabila terjadi pelanggaran berupa teguran lisan maupun tulisan, penurunan jabatan atau bahkan PHK.

Dalam penelitian (Dewi et al., 2024) penerapan reward dinilai lebih efektif dan cenderung bersifat jangka panjang dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pemberian Reward secara konsisten terbukti mampu menumbuhkan motivasi dan semangat kerja pegawai secara berkelanjutan. Reward mampu mendorong pegawai untuk meraih, mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik dari sebelumnya. Hal ini disebabkan karena pegawai merasa dihargai atas pencapaian yang telah diraih sehingga. Reward juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif yang dapat mendukung pencapaian dan kinerja pegawai.

Disisi lain penerapan punishment dinilai efektif dan berpengaruh dalam jangka waktu pendek, untuk mendisiplinkan dan mengatur perilaku individu. Sedangkan dalam hasil penelitian (Julyana, 2022.) punishment dibagi menjadi tiga indikator hukuman yaitu, hukuman ringan, sedang, dan berat. Hukuman ringan yaitu jenis hukuman dengan kategori pelanggaran yang kecil dan tidak menimbulkan dampak yang besar, contohnya teguran lisan maupun tulisan. Hukuman sedang adalah pelanggaran yang dilakukan lebih serius dan menimbulkan dampak yang cukup serius terhadap kinerja maupun instansi, contohnya pemberian penundaan kenaikan gaji, dan penundaan promosi jabatan. Hukuman berat adalah pelanggaran terhadap etika dan hukuman sehingga menimbulkan dampak yang besar terhadap reputasi intansi yang dapat merugikan instansi.

Didalam penelitian (Helpita, 2023) ini juga dijelaskan bahwa pemberlakuan jenis hukuman ringan dinilai cukup efektif mampu membuat para pegawai menyelesaikan tugasnya dengan tepat meskipun dari segi kehadiran masih belum optimal. Oleh karena itu untuk mengatasi masalah lain yang memiliki pengaruh dan dampak yang cukup besar pimpinan atau instansi perlu menerapkan jenis hukuman sedang dan berat untuk memberikan efek jera terhadap pelanggaran yang dilakukan. Jenis hukuman ini harus diterapkan sebagai hukuman disiplin pegawai. Pelaksanaaan punishment juga dirancang untuk mengatasi segala penyimpangan dalam intansi, ini merupakan suatu bentuk sanksi yang diberlakukan pimpinan kepada pegawai yang tidak patuh terhadap aturan dan kebijakan. Disiplin dalam bekerja juga merupakan unsur penting dalam meningkatkan kinerja pegawai untuk dapat mewujukan pemerintahan yang baik.

Untuk mencapai tujuan tersebut pelaksanaaan reward dan punishment dipengaruhi oleh faktor-faktor pendukung. Hasil penelitian (Lestari et al., 2025) menunjukkan bahwa ada beberapa faktor yang mendukung efektivitas penerapan reward dan punishment. Faktor-faktor yang meliputi kesadaran individu dan kepemimpinan. Kesadaran individu berkaitan dengan kemauan yang dilakukan secara sadar oleh ASN untuk menjalankan tugas, tanggung jawab dan serta kepatuhan terhadap aturan yang berlaku. Pegawai harus sadar bahwa mereka memiliki tanggung jawab dalam menjalankan tugas dan menaati aturan selama mereka bekerja maupun ketika mereka menerima reward dan punishment. Kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan memegang peranan yang penting dan menjadi penggerak penerapan reward dan punishment. Pemimpin harus mampu menerapkan reward dan punishment secara jelas, transparan dan adil.

Pada hasil penelitian (Lestari et al., 2025) menjelaskan bahwa selain itu penerapan reward dan punishment sering terjadi inkonsisten yang menghambat efektivitas penerapan reward dan punishment. Inkonsisten merupakan ketidaksesuaian antara pengambilan keputusan dan pelaksanaannya. Inkonsisten ini menyebabkan ketimpangan dan ketidakadilan dalam penerapan reward dan punishment. Faktor-faktor yang menyebabkan inkonsisten sekaligus merupakan faktor yang menghambat penerapan reward dan punishment yaitu faktor kejelasan standar, disposisi pelaksana, dan budaya organisasi

Pertama, faktor kejelasan standar meliputi indikator, kriteria dalam memberikan reward dan punishment. Kejelasan standar yang tidak jelas, tidak rinci serta tidak ada aturan kuat yang mengatur dapat mengakibatkan terjadinya kesalahan dalam menilai dan mengukur keberhasilan dan pelanggaran ASN. Selain itu ketidakjelasan standar yang tidak disosialisasikan dengan jelas dan transparan juga menyebabkan kecurigaan, kebingungan dan kesalahpahaman dalam proses penilaian. Ketidakjelasan standar juga mengakibatkan ketidakadilan dikalangan para pegawai.

Kedua, disposisi pelaksana, yaitu berkaitan dengan sikap, perilaku dan tindakan yang melaksanakan reward dan punishment. ketidakselarasannya sering terjadi dalam disposisi pelaksanaan, dimana penerapannya menunjukkan masih banyak berdasarkan suka dan tidak suka. sikap dan perilaku yang tidak tegas, tidak adil dan dipengaruhi oleh kepentingan pribadi juga terjadi dalam disposisi

pelaksana. Kasus-kasus yang biasa terjadi dalam disposisi pelaksanaan yang menghambat efektivitas penerapan reward dan punishment.

Ketiga, budaya organisasi yang hierarkis dan dominan. Pemimpin memiliki kekuasaan penuh dalam mengambil keputusan, sedangkan pegawai hanya bisa menjalankan tugas dan perintah yang diberikan. Budaya organisasi yang seperti ini dapat menghambat inovasi pegawai sekaligus menciptakan rasa tidak aman apabila tidak mengikuti perintah. Dalam konteks penerapan reward dan punishment, pemberian penghargaan dan hukuman itu bergantung kepada pemimpin bukan sesuai kesepakatan bersama.

Pemberian reward dan punishment pada instansi pemerintahan hanya bersifat formal serta statis yang mengakibatkan kurang beradaptasi pada kebutuhan pegawai sehingga tidak mampu menyesuaikan terhadap kebutuhan pegawai. Kebijakan yang hierarki mengakibatkan reward dan punishment tidak fleksibel dan adaptif. Reward dan punishment memang terbukti dapat meningkatkan kinerja dan kedisiplinan ASN, namun dalam penerapannya pemberian reward sering mengalami keterlambatan dan tidak sesuai dengan pencapaian yang sudah di raih. Punishment kurang proporsional, hukuman yang diberikan tidak adil. ketidakseimbangan antara reward dan punishment mengakibatkan, menurunnya kinerja pegawai dalam jangka waktu yang panjang.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil studi literatur penerapan reward dan punishment meningkatkan motivasi kerja, meningkatkan kepuasan kerja serta mendorong semangat pegawai untuk mempertahankan dan meningkatkan prestasinya dalam jangka panjang. Disisi lain, penerapan punishment berhasil membantu meningkatkan kedisiplinan dan memberikan efek jera dalam waktu yang relatif singkat.

Keberhasilan penerapan sistem ini sangat ditentukan oleh ketegasan dan keadilan pemimpin, kesadaran individu ASN terhadap tanggung jawab kerjanya, serta kejelasan indikator dan kriteria penilaian kinerja. Namun, terdapat hambatan dalam penerapannya seperti inkonsistensi kebijakan, subjektivitas dalam penilaian, dan budaya organisasi yang cenderung hierarkis, yang dapat mengurangi efektivitas pelaksanaanya. Ketidakjelasan aturan, keterlambatan pemberian penghargaan, dan ketidakseimbangan antara reward serta punishment dapat berdampak pada menurunnya kepuasan dan semangat kerja ASN.

Dengan demikian penerapan kebijakan ini tidak hanya berfungsi untuk sarana pengendalian perilaku tetapi juga untuk strategi penting agar mewujudkan pemerintahan yang efektif, akuntabel, dan berintegritas tinggi

DAFTAR PUSTAKA

- Dewi, S., Aziz Muthalib, A., Supriaddin, N. (2024). YUME : Journal of Management Implikasi Penerapan Reward Dan Punishment Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (Studi Kasus Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Konawe). In YUME : Journal of Management (Vol. 7, Issue 3).
- Helpanita. (2023). Efektivitas Pemberian Punishment Terhadap Aparatur Sipil Negara (Asn) Di Lingkungan Kantor Inspektorat Kabupaten Kuantan Singingi. Juhelperak, 4(1), 500–507.
- Hidayat, T. (2023). Peranan Reward Dan Punishment Dalam Mengelola Sumber Daya Manusia. The World of Business Administration Journal, 5(1), 37–44. <https://doi.org/10.37950/wbaj.vi.1667>
- Iriyanti, N., Hayati, R., & Rijali, S. (2022). Efektivitas Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (Asn) Dalam Pelayanan Publik Pada Kantor Kecamatan Barabai Kabupaten Hulu Sungai Tengah. Jurnal Administrasi Publik Dan Administrasi Bisnis, 5(1), 327–344.
- Julyana, V. (2022). Penerapan Reward dan Punishment dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara di BKPSDM DELI SERDANG. Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi dan Manajemen (JIKEM), 2(1),391-398.
- Kadir, A., Upe, A. (2024). FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI INKONSISTENSI PENERAPAN REWARD AND PUNISHMENT PADA APARATUR SIPIL NEGARA DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN KONAWE. In Jurnal Administrasi Pembangunan dan Kebijakan Publik, 15(1), 41-51.
- Koencoro, G. D., Al Musadieq, M., & Susilo, H. (2017). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai (Survei Pada Karyawan PT. INKA (Persero) Madiun). Jurnal Administrasi Bisnis, 5(2), 1–8.

- Lestari, S., Mas'ud Said, M., & Rahmawati, S. D. (2025). EFEKTIVITAS PELAKSANAAN REWARD & PUNISHMENT DALAM MENINGKATKAN KEDISIPLINAN APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) BKPSDM PEMERINTAH KOTA MALANG. *Jurnal Respon Publik*, 19(1), 18–25.
- Paereng, A. (2025). Menakar Pentingnya Pemberian Reward dan Punishment Untuk Memotivasi Kinerja Pegawai di Kabupaten Jayapura. *Journal of Social, Educational and Religious Studies*, 1(1), 53–63