

## **Evaluasi Kebijakan Pelaksanaan Reward dan Punishment Aparatur Sipil Negara di Kota Bitung**

*Ririn Mais*<sup>1</sup>  
*Daud Liando*<sup>2</sup>  
*Fanley Pangemanan*<sup>3</sup>

### **Abstrak**

Reformasi birokrasi adalah langkah strategis untuk membangun aparatur Negara agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional. Untuk mencapai tujuan keberhasilan reformasi birokrasi pada setiap organisasi pemerintahan, salah satunya adalah pelaksanaan reward dan punishment. Pelaksanaan reward dan punishment sangat penting, apabila berjalan bersama-sama dan saling mempengaruhi berdampak pada kinerja pegawai yang artinya apabila reward dan punishment dapat berjalan bersama-sama saling bersinergi akan menciptakan keadilan untuk pegawai yang mendapat reward dari pimpinan atas prestasinya dan disesuaikan dengan tingkat besar kecil beban dan resiko masing-masing pegawai dan bersamaan sejalan dilaksanakan punishment atau hukuman disiplin yang tegas apabila pegawai yang melanggar peraturan kepegawaian sesuai dengan tingkatan kesalahan pegawai. Pelaksanaan reward dan punishment dilaksanakan setiap tahun pada tiap instansi pemerintahan Kota Bitung, dimana BKPPD yang menyelenggarakan kegiatan tersebut berdasarkan pertimbangan dari Baperjakat dan hak sepenuhnya berada ditangan Walikota.

**Kata Kunci : Evaluasi Kebijakan, Pelaksanaan, Reward, Punishment**

<sup>1</sup> Mahasiswa Program Studi Ilmu Pemerintahan FISPOL-Unsrat.

<sup>2</sup> Ketua Penguji/Dosen Pembimbing Skripsi.

<sup>3</sup> Sekretaris Penguji/Dosen Pembimbing Skripsi.

## Pendahuluan

Dalam pelaksanaan reward dan punishment, Pemerintah Daerah Kota Bitung tidak luput dari kedua bentuk metode tersebut. Pemerintah Kota Bitung memberikan apresiasi atau reward kepada pegawai yang disiplin atau yang memiliki prestasi kerja, reward yang diberikan karena ASN menunjukkan loyalitas, kapasitas dan kualitasnya. Sedangkan kepada pegawai yang tidak disiplin atau menyimpang pada peraturan misalnya sering terlambat datang ke kantor, bolos pada saat jam kerja, dan pulang sebelum waktu yang ditentukan maka Pemerintah Kota Bitung akan memberikan sanksi atau punishment. Pada tahun 2017 pemerintah Kota Bitung melakukan perombakan kepada pejabat Kota Bitung. Walikota sebagai pemimpin daerah melantik pejabat baru di lingkup Pemerintahan Kota Bitung, tercatat ada 28 pejabat yang mendapat promosi jabatan (reward) dan 17 pejabat yang tidak memiliki jabatan alias non job (punishment). Pada pelaksanaan reward dan punishment tersebut dianggap terjadi penyimpangan karena menunjukkan keterlibatan aspirasi politik yang dibawa oleh pemenang Pilkada melakukan pergantian jabatan sesuai dengan keinginan politiknya karena beberapa pejabat yang dinilai memiliki prestasi kerja yang baik justru mendapat punishment, begitu pula sebaliknya. Hal tersebut menyebabkan ketidakadilan dalam sistem birokrasi pemerintahan Kota Bitung. Dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014, Pasal 82, tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) menyebutkan bahwa, "Pegawai Negeri Sipil yang telah menunjukkan kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran, kedisiplinan dan prestasi kerja dalam melaksanakan tugasnya

dapat diberikan penghargaan atau reward". Untuk punishment diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010, Pasal 5, tentang Disiplin PNS yakni menyebutkan bahwa, "Pegawai Negeri Sipil yang tidak menaati ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 dan/atau Pasal 4 dijatuhi hukuman disiplin". Disiplin adalah ketaatan dan kepatuhan kepada peraturan atau tata tertib apabila tidak ditaati dan dilanggar mendapatkan sanksi hukuman disiplin. Maka yang menjadi permasalahan adalah bagaimana reward dapat diwujudkan sesuai dengan Undang-undang ASN tersebut, dan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 dapat dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundangan-undangan. Kedua peraturan diatas sebagai dasar untuk melaksanakan manajemen kepegawaian tentang penghargaan dan hukuman, sifatnya agar saling berkaitan satu sama lain dan berimbang berjalan bersama-sama, akan menciptakan perubahan motivasi dan kepuasan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Pelaksanaan reward dan punishment yang diberikan oleh Pemerintah Kota Bitung, memerlukan penataan untuk diimplementasikan secara adil dari level bawah sampai pada pucuk pimpinan sesuai dengan beban dan resiko pegawai. Hal ini tentunya reward yang diberikan pegawai berprestasi diharapkan secara adil dan bijak. Adil dan bijak adalah memperlakukan hak dan kewajiban dalam pelaksanaan reward dan punishment, secara seimbang, tidak memihak dan tidak merugikan pegawai yang mendapatkan reward maupun punishment. Hal ini menjadi fokus pelaksanaan reward dan punishment pada penelitian ini.

## Tinjauan Pustaka

Evaluasi berarti penilaian. Sedangkan menurut Wirawan (2012:7) evaluasi adalah riset untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menyajikan informasi yang bermanfaat mengenai objek evaluasi, selanjutnya menilainya dan membandingkannya dengan indikator evaluasi dan hasilnya dipergunakan untuk mengambil keputusan mengenai objek evaluasi tersebut. Menurut buku Metode Riset Evaluasi, Hadi (2011:13) mendefinisikan evaluasi sebagai proses mengumpulkan informasi mengenai suatu objek, menilai suatu objek, dan membandingkannya dengan kriteria, standar dan indikator. Menurut Husni (2010:971), evaluasi adalah suatu proses untuk menyediakan informasi mengenai hasil penilaian atas permasalahan yang ditemukan. Sedangkan menurut Arikunto (2010:1) evaluasi sebagai sebuah proses menentukan hasil yang telah dicapai dari beberapa kegiatan yang direncanakan untuk mendukung tercapainya tujuan. Menurut Sudharsono (dalam Lababa, 2008) mengatakan dalam keberhasilan evaluasi ada dua konsep yang terdapat didalamnya yaitu efektifitas dan efisiensi. “efektifitas merupakan perbandingan antara output dan inputnya sedangkan efisiensi adalah taraf pendayagunaan input untuk menghasilkan output lewat suatu proses. Wirawan (2012:16-18) membedakan jenis-jenis evaluasi berdasarkan objeknya menjadi beberapa jenis yaitu:

a. Evaluasi Kebijakan

Kebijakan adalah rencana umum dalam rangka melaksanakan fungsi dan tugas. Kebijakan akan berlangsung terus sampai dicabut atau diganti dengan kebijakan yang baru; umumnya karena kebijakan yang lama tidak efektif dan

efisien atau karena terjadinya pergantian pejabat dan pejabat baru mempunyai kebijakan yang berbeda dengan pejabat sebelumnya. Istilah lainnya ialah analisis kebijakan. Analisis kebijakan adalah menentukan atau memilih satu alternatif kebijakan yang terbaik dari sejumlah alternatif kebijakan yang ada. Sedangkan evaluasi kebijakan adalah menilai kebijakan yang sedang atau telah dilaksanakan.

b. Evaluasi Program

adalah kegiatan atau aktivitas yang dirancang untuk melaksanakan kebijakan dan dilaksanakan untuk waktu yang tidak terbatas. Evaluasi program; metode sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis, dan memakai informasi untuk menjawab pertanyaan dasar. Evaluasi program dapat dikelompokkan menjadi evaluasi proses (process evaluation), evaluasi manfaat (outcome evaluation) dan evaluasi akibat (impact evaluation).

c. Evaluasi Proyek

Evaluasi proyek sebagai kegiatan atau aktivitas yang dilaksanakan untuk jangka waktu tertentu untuk mendukung pelaksanaan program.

d. Evaluasi Material

Evaluasi material, untuk melaksanakan kebijakan, program atau proyek diperlukan sejumlah material atau produk-produk tertentu. Misalnya, untuk melaksanakan program Bus Way diperlukan bus dengan kualitas tertentu: nyaman, memuat banyak penumpang, tahan lama, hemat bahan bakar, dan biaya pemeliharaannya yang murah. Oleh karena itu, bus yang dipergunakan Bus Way dievaluasi dengan kriteria tersebut.

e. Evaluasi Sumber Daya Manusia (SDM)

Evaluasi sumber daya manusia atau yang dikenal dengan evaluasi kinerja di lakukan untuk mengetahui pengembangan sumber daya manusia atau human resources development. Evaluasi sumber daya

manusia dapat dilaksanakan disebuah lembaga pendidikan, lembaga pemerintah bisnis dan lembaga swadaya masyarakat. Evaluasi biasanya ditujukan untuk menilai sejauh mana keefektifan kebijakan publik guna dipertanggungjawabkan kepada konstituennya. Sejauh mana tujuan dicapai serta untuk melihat sejauhmana kesenjangan antara harapan dengan kenyataan. Menurut Anderson dalam Winarno (2008:166), secara umum evaluasi kebijakan dapat dikatakan sebagai kegiatan yang menyangkut estimasi atau penilaian kebijakan yang mencakup substansi, implementasi dan dampak pelaksanaan kebijakan tersebut. Menurut Lester dan Stewart (Winarno, 2008:166) evaluasi kebijakan dapat dibedakan ke dalam dua tugas yang berbeda, tugas pertama adalah untuk menentukan konsekuensi-konsekuensi yang ditimbulkan oleh suatu kebijakan dengan cara menggambarkan dampaknya. Sedangkan tugas kedua adalah untuk menilai keberhasilan atau kegagalan dari suatu kebijakan berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Evaluasi kebijakan merupakan persoalan fakta yang berupa pengukuran serta penilaian baik terhadap implementasi kebijakannya maupun terhadap hasil (outcome) atau dampak (impact) dari bekerjanya suatu kebijakan atau program tertentu, sehingga menentukan langkah yang dapat diambil dimasa yang akan datang. James Anderson dalam Winarno (2008:229) membagi evaluasi kebijakan dalam tiga tipe, masing-masing tipe evaluasi yang diperkenalkan ini didasarkan pada pemahaman para evaluator terhadap evaluasi, sebagai berikut: a. Tipe pertama Evaluasi kebijakan dipahami sebagai kegiatan fungsional. Bila evaluasi

kebijakan dipahami sebagai kegiatan fungsional, evaluasi dipandang sebagai kegiatan yang sama pentingnya dengan kebijakan itu sendiri. b. Tipe kedua Merupakan tipe evaluasi yang memfokuskan diri pada bekerjanya kebijakan atau program-program tertentu. Tipe evaluasi ini lebih membicarakan sesuatu mengenai kejujuran atau efisiensi dalam melaksanakan program. c. Tipe ketiga Tipe evaluasi kebijakan sistematis, tipe kebijakan ini melihat secara obyektif program-program kebijakan yang dijalankan untuk mengukur dampaknya bagi masyarakat dan melihat sejauhmana tujuan-tujuan yang telah dinyatakan tersebut tercapai. Menurut George R. Terry dalam bukunya Principles of Management (Sukarna, 2011:82) mengemukakan bahwa dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (actuating) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Pelaksanaan merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan tersebut oleh karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut. Dari pengertian diatas, pelaksanaan (actuating) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya. Menurut George R. Terry (Sukarna, 2011:83) faktor-faktor yang diperlukan untuk pelaksanaan yaitu:

1. Leadership (Kepemimpinan)
2. Attitude an morale (Sikap dan moril)
3. Communication (Tatahubungan)

4. Incentive (Perangsang)

5. Supervision (Supervisi)

6. Discipline (Disiplin).

Kata reward berasal dari bahasa Inggris yang berarti ganjaran atau hadiah. Reward adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima atau diakui di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya (Handoko, 2009: 63). Menurut Koencoro (2013:2), reward dibagi menjadi dua jenis yaitu reward ekstrinsik dan reward intrinsik. Penghargaan ekstrinsik (extrinsic rewards) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut. Penghargaan intrinsik (intrinsic rewards) adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri yang terdiri dari penyelesaian (completion), pencapaian (achievement), dan otonomi. Menurut Irmayanti (2013), menjelaskan bahwa reward disebut juga imbalan intrinsik yaitu imbalan yang merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri, imbalan tersebut mencakup rasa penyelesaian, prestasi, otonomi dan pertumbuhan, maksudnya kemampuan untuk memulai atau menyelesaikan suatu proyek pekerjaan merupakan hal yang penting bagi sejumlah individu.

## Metode Penelitian

Dalam Penelitian ini penulis menggunakan jenis atau metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif ini sering disebut metode penelitian naturalistic karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alami (Sugiyono, 2017:8).

Penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dimana penelitian ini bermaksud untuk memahami fenomena

apa yang dialami oleh subyek penelitian. Fokus penelitian ini adalah bagaimana menganalisa Evaluasi Pelaksanaan Reward dan Punishment ASN di Kota Bitung menurut pandangan teori (Anderson dalam Winarno, 2008:166), menyatakan bahwa evaluasi kebijakan dapat dikatakan sebagai kegiatan yang menyangkut estimasi atau penilaian kebijakan yang mencakup substansi, implementasi dan dampak pelaksanaan kebijakan tersebut. Oleh karena itu yang menjadi kajian dalam penelitian ini adalah aspek :

1. Kegiatan fungsional dalam pelaksanaan reward dan punishment.

2. Bekerjanya kebijakan dalam melaksanakan reward dan punishment.

3. Sistematis dalam melihat secara obyektif kebijakan yang dijalankan.

Informan adalah orang yang dapat memberikan keterangan/informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Maka pemilihan informan mempertimbangkan konsep atau teori yang digunakan. Pemilihan informan ini didasarkan pada subjek penelitian yang menguasai masalah, memiliki data dan bersedia memberikan data. Informan dalam penelitian ini adalah yang berhubungan langsung dengan proses pelaksanaan reward dan punishment pegawai. Adapun secara terperinci informan yang akan diwawancarai adalah sebagai berikut:

1. Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Bitung

2. Kepala Bidang Pembinaan Umum dan Informasi Kepegawaian BKPPD Kota Bitung

3. Pejabat yang diberi reward

4. Pejabat yang diberi punishment

## Hasil Penelitian

Pelaksanaan reward dan punishment sangat penting, apabila berjalan bersama-sama dan saling mempengaruhi berdampak pada kinerja pegawai yang artinya apabila reward dan punishment dapat berjalan bersama-sama saling bersinergi akan menciptakan keadilan untuk pegawai yang mendapat reward dari pimpinan atas prestasinya dan disesuaikan dengan tingkat besar kecil beban dan resiko masing-masing pegawai dan bersamaan sejalan dilaksanakan punishment atau hukuman disiplin yang tegas apabila pegawai yang melanggar peraturan kepegawaian sesuai dengan tingkatan kesalahan pegawai. Pelaksanaan reward dan punishment dilaksanakan setiap tahun pada tiap instansi pemerintahan Kota Bitung, dimana BKPPD yang menyelenggarakan kegiatan tersebut berdasarkan pertimbangan dari Komisi Aparatur Sipil Negara (Baperjakat) dan hak sepenuhnya berada ditangan Pimpinan Daerah (Walikota). Sesuai dengan hasil penelitian bersama informan yang ada di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Bitung dan pejabat yang diberi reward dan punishment. Pelaksanaan reward dan punishment sudah berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Pemerintah Kota Bitung melalui BKPPD telah melaksanakan evaluasi kebijakan pelaksanaan reward dan punishment yang terjadi pada ASN. Dalam hal ini baperjakat yang memberi pertimbangan mengenai pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian terhadap kepegawaian tetapi hak sepenuhnya ada pada pimpinan daerah. Pelaksanaan reward dilakukan berdasarkan kinerja yang dinilai dari atasan atau pimpinan langsung sedangkan punishment mengacu pada PP No.53 Tahun 2010 tentang Disiplin

PNS. Pada pelaksanaan reward dan punishment, faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya reward dan punishment yaitu dilihat dari kinerja, kedisiplin, kecakapan, kesetiaan terhadap tugas dan tanggung jawab yang diemban. Pengembangan pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil tidak lagi dititikberatkan kepada pendidikan dan pelatihan struktural yang cenderung menjadikan orientasi pegawai hanya untuk mendapatkan jabatan struktural, namun pendidikan dan pelatihan diarahkan untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan pegawai. Dengan demikian pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil lebih ditekankan pada pengembangan pendidikan dan pelatihan teknis fungsional terutama dalam rangka memberikan pemahaman dan penguasaan kompetensi dibidang informasi teknologi (IT). Hal ini penting untuk mendukung tugas-tugas pegawai negeri sipil di masa mendatang. Kiranya banyak hal yang bisa di kembangkan dalam membantu pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil. Dapat dilihat pada tabel jumlah data reward dan punishment bahwa yang paling banyak yaitu pemberian reward. Diketahui reward sendiri dilakukan atas dasar penilaian pimpinan dalam hal ini Kepala Daerah tetapi tetap mengacu pada perundang-undangan berupa faktor prestasi kerja, pangkat dan golongan. Dalam pelaksanaan reward dan punishment ASN belum berjalan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Sesuai dengan latar belakang masalah peneliti karena adanya beberapa faktor misalnya faktor kekeluargaan atau kedekatan antara ASN dengan Perangkat atau Kepala Daerah. Sejauh ini untuk pelaksanaan reward

hususnya promosi jabatan didasarkan atas dua hal, yang pertama: dilihat atas prestasi kerja atau kelayakan dari pegawai itu sendiri sedangkan hal yang kedua: dilihat dari faktor politis tetapi dalam faktor ini dinilai berdasarkan pertimbangan perundang-undangan serta pangkat/golongan. Jadi, dalam hal ini Pelaksanaan punishment sudah berjalan sesuai dengan peraturan perundang-undangan tetapi untuk reward belum berjalan dengan baik.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian lapangan dengan informan serta pengumpulan data yang menggunakan fokus penelitian dengan mengambil indikator yang dikemukakan oleh Anderson dalam Winarno. Maka dapat disimpulkan :

1. Kegiatan fungsional dalam pelaksanaan reward dan punishment ASN di Kota Bitung telah berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Tiap instansi pemerintah melakukan reward dan punishment pada pegawainya tetapi seringkali reward diberikan oleh atasan langsung dalam hal ini Pimpinan Daerah sedangkan punishment diberikan oleh SKPD terkait. Dalam hal pemberian reward dan punishment pada kepegawaian ada Komisi Aparatur Sipil Negara (Baperjakat) yang mempertimbangkan hal-hal tersebut.
2. Bekerjanya kebijakan telah dilaksanakan sesuai dengan faktor-faktor yang mempengaruhi penyebab terjadinya reward dan punishment pada ASN. Faktor yang menyebabkan pemberian reward/punishment bukan lagi dilihat dari faktor pendidikan dan pelatihan tetapi faktor yang menyebabkan pemberian reward dan punishment dilihat pada kinerja pegawai.

3. Dalam pelaksanaan reward dan punishment yang diberikan pada ASN belum sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang ada karena dalam hal penempatan pegawai dalam jabatan banyak dijumpai ketidaksesuaian antara keahlian dengan jabatan yang diembannya. Hal ini terlihat dari sistem karier dan pengkaderan pegawai yang tidak fokus dan terarah. Banyak pejabat yang setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan penjenjangan tidak seluruhnya bisa diangkat dalam jabatan yang dipersyaratkan dalam jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Pada pelaksanaan reward dilakukan atas dasar keinginan Kepala Daerah sedangkan punishment didasarkan pada PP No.53 Tahun 2010. Hal ini berpengaruh pada dampak ASN yang diberi reward maupun punishment.

## Saran

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti maupun kesimpulan diatas maka ada beberapa saran, diantaranya :

1. Dalam pelaksanaan reward dan punishment pemerintah harus memotivasi para pegawai agar lebih meningkatkan prestasi dalam bekerja.
2. Bukan hanya pemberian punishment yang berjalan sesuai dengan peraturan perundang-undangan tetapi pemberian reward juga harus berdasarkan dengan peraturan perundang-undangan yang ada.
3. Pemberian reward dan punishment diharapkan dapat dilaksanakan dengan cara yang seadil-adilnya pada tiap ASN agar tidak ada dampak yang dapat merugikan satu sama lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andre, D.T. 2018. Penerapan Prinsip Reward and Punishment Dalam Kaitannya Dengan Peningkatan Profesionalitas Aparatur Sipil Negara di Kecamatan Medan Timur Kota Medan. Skripsi.
- Arikunto, S. 2010. Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan. Jakarta: Bumi Aksara.
- Deri, S. 2017. Analisis Penerapan Sistem Reward dan Punishment Pada Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga. Skripsi.
- Hadi, Samsul. 2011. Metode Riset Evaluasi. Yogyakarta: Lakbang Grafika.
- Handoko, H. 2009. Manajemen, Cetakan Duapuluh. Yogyakarta: BPEE.
- Harti, S. 2016. Penerapan Reward dan Punishment Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Perspektif Ekonomi Islam (Studi kasus di PT. Satria Media Grafika (Harian Pagi "SatelitPost") Jl. Dr. Angka no. 79 Kota Purwokerto). Skripsi.
- Irmayanti, A. 2013. Penghargaan (Reward) dan Hukuman (Punishment) Dalam Organisasi.
- Kadarisman. 2012. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kumorotomo, W. 2009. Governance Reform di Indonesia: Mencari Arah Kelembagaan Politik yang Demokratis dan Birokrasi yang Profesional. Yogyakarta: Gava Media.
- Kumorotomo, W. 2010. Reformasi Aparatur Negara Ditinjau Kembali. Yogyakarta: Gava Media.
- Kuncoro, M. 2013. Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi, edisi 4. Jakarta: PT. Erlangga.
- Lababa, Djunaidi. 2008. Evaluasi Program: sebuah pengantar. Jakarta.
- Mahmudi. 2013. Manajemen Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mangkunegara. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Manullang. 2009. Dasar-dasar Manajemen. Yogyakarta: Gadjah Mada.
- Nawawi, I. 2009. Public Policy, Analisis, Strategi Advokasi Teori dan Praktek. Surabaya: PMN.
- Pramusinto, A. 2009. Reformasi Birokrasi, Kepemimpinan, dan Pelayanan Publik. Yogyakarta: Gava Media.
- Siagian, S. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Pertama). Jakarta: Binapura Aksara.
- Soekanto, S. 2009. Peranan Sosiologi Suatu Pengantar, Edisi Baru. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sugeng, A. 2016. Sistem Reward dan Punishment Bagi Karyawan di CV. Abadi Jaya Kudus Dalam Perspektif Manajemen Syari'ah. Skripsi.
- Sujarweni, V. Wiratna. 2014. Metode Penelitian: Lengkap, Praktis, dan Mudah Dipahami. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sukarna. 2011. Dasar-Dasar Manajemen. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Susana, A. M. 2017. Pelaksanaan Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM. Skripsi.
- Sutrisno, E. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Pernada Media Group.
- Winarno, B. 2008. Kebijakan Publik. Jakarta: PT Buku Kita.
- Wirawan. 2012. Evaluasi; Teori, Model, Standar, Aplikasi, dan Profesi. Depok: PT Raja Grafindo Persada.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN).

Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun  
2010 tentang Punishment Pegawai  
Negeri Sipil (PNS).  
[www.menpan.go.id](http://www.menpan.go.id)

