

Analisis Penerapan Reward Dan Punishment Dalam Meningkatkan Kinerja ASN Melalui Persepsi Keadilan Organisasi

Lathifun Ghofur Fathurrahman *¹
Nani Irma Susanti ²

^{1,2} Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Terbuka, Tangerang Selatan, Indonesia

*e-mail: 053960174@ecampus.ut.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan reward dan punishment dalam meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui persepsi keadilan organisasi pada sektor publik. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai pengalaman dan persepsi ASN terhadap sistem penghargaan dan sanksi dalam organisasi. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dokumentasi, dan studi pustaka. Informan penelitian terdiri atas ASN pelaksana, atasan langsung, serta pejabat penilai kinerja yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa reward mampu meningkatkan motivasi kerja, loyalitas, dan semangat ASN dalam melaksanakan tugas. Sementara itu, punishment berperan dalam meningkatkan disiplin dan kepatuhan pegawai terhadap aturan organisasi. Namun, efektivitas reward dan punishment sangat dipengaruhi oleh persepsi keadilan organisasi. ASN yang merasa diperlakukan secara adil cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan ASN yang merasa adanya ketidakadilan dalam organisasi. Penelitian ini menegaskan bahwa penerapan reward dan punishment yang objektif, transparan, dan konsisten dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan meningkatkan kualitas kinerja ASN dalam pelayanan publik.

Kata Kunci : reward, punishment, kinerja ASN, keadilan organisasi, manajemen sumber daya manusia

Abstract

This study aims to analyze the implementation of reward and punishment in improving the performance of State Civil Apparatus (ASN) through perceptions of organizational justice in the public sector. The study employed a qualitative method with a descriptive approach to gain an in-depth understanding of ASN experiences and perceptions regarding the reward and punishment system within organizations. Data collection techniques included in-depth interviews, observation, documentation, and literature study. The research informants consisted of ASN staff, direct supervisors, and performance appraisal officers selected using purposive sampling techniques. The results showed that reward systems can enhance employee motivation, loyalty, and work enthusiasm in carrying out their duties. Meanwhile, punishment plays a role in improving employee discipline and compliance with organizational regulations. However, the effectiveness of reward and punishment is strongly influenced by perceptions of organizational justice. ASN who perceive fair treatment tend to demonstrate better performance compared to those who experience perceived injustice within the organization. This study confirms that the implementation of objective, transparent, and consistent reward and punishment systems can create a more conducive work environment and improve the quality of ASN performance in public services.

Keywords : reward, punishment, ASN performance, organizational justice, human resource management

PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, karena sumber daya manusia merupakan aset utama yang menentukan efektivitas pencapaian tujuan organisasi dan keberlangsungan kinerja institusi secara keseluruhan (Armstrong & Taylor, 2020; Sutrisno, 2019). Dalam organisasi sektor publik, Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran strategis sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan masyarakat, serta perekat persatuan bangsa dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (Widaningsih et al.2024). Oleh karena itu, peningkatan kinerja ASN menjadi salah satu faktor utama dalam menciptakan pemerintahan yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel (Harapan Tua R.F.S et al.2025).

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian penting dalam organisasi karena berkaitan dengan proses pengelolaan pegawai agar mampu bekerja secara optimal sesuai tujuan organisasi. Menurut Gary Dessler, manajemen sumber daya manusia merupakan proses memperoleh, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan pegawai agar mampu memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif diyakini mampu meningkatkan produktivitas, loyalitas, serta disiplin pegawai dalam organisasi sektor publik (Sidik Sisdiyanto. 2022). Namun demikian, fenomena yang terjadi menunjukkan bahwa kinerja ASN masih menghadapi berbagai tantangan, seperti rendahnya disiplin kerja, keterlambatan penyelesaian pekerjaan, rendahnya motivasi kerja, serta kurang optimalnya pelayanan publik (Nurul Sariyono et al.2024). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa organisasi perlu menerapkan strategi pengelolaan pegawai yang mampu meningkatkan motivasi dan disiplin kerja ASN secara berkelanjutan (Harapan Tua R.F.S et al.2025).

Salah satu strategi yang diterapkan organisasi adalah pemberian reward dan punishment. Reward merupakan bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada pegawai atas prestasi atau kontribusi kerja yang baik, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial seperti insentif, promosi jabatan, dan pengakuan atas pencapaian kerja pegawai (Wulan Fitry. 2025). Sebaliknya, punishment merupakan bentuk sanksi yang diberikan kepada pegawai atas pelanggaran aturan atau ketidaksesuaian perilaku kerja dengan standar organisasi (Fadhlon Saputra et al. 2020). Penerapan reward dan punishment diyakini mampu membentuk perilaku kerja ASN melalui peningkatan motivasi, loyalitas, disiplin, dan kepatuhan terhadap aturan organisasi (Harapan Tua R.F.S et al.2025). Reward dapat meningkatkan semangat kerja dan kepuasan pegawai, sedangkan punishment dapat memperkuat disiplin serta tanggung jawab pegawai dalam menjalankan tugasnya (Wulan Fitry. 2025). Penelitian yang dilakukan oleh Wulan Fitry (2025) menunjukkan bahwa reward dan punishment berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja ASN pada organisasi sektor publik (Wulan Fitry. 2025). Penelitian Nadia Riza Jenita dan Sri Wahyulina (2024) juga menjelaskan bahwa reward memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan disiplin kerja ASN di lingkungan Sekretariat DPRD Kabupaten Lombok Timur (Nadia Riza Jenita et al. 2024).

Selain reward dan punishment, persepsi keadilan organisasi juga menjadi faktor penting yang memengaruhi perilaku kerja pegawai. Persepsi keadilan organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai memandang keadilan dalam pemberian penghargaan, penerapan aturan, dan perlakuan organisasi terhadap pegawai. Menurut Jerald Greenberg, keadilan organisasi terdiri atas keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional yang memengaruhi sikap dan perilaku pegawai dalam organisasi. Ketika ASN merasa bahwa reward dan punishment diterapkan secara adil, maka pegawai cenderung memiliki motivasi kerja, loyalitas, dan kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, ketidakadilan organisasi dapat memunculkan ketidakpuasan kerja, konflik internal, penurunan motivasi, serta rendahnya semangat kerja pegawai (Nurul Sariyono et al.2024). Penelitian Besfat Engdaw dan Melaku Kebede (2024) menyatakan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja dan keberhasilan organisasi sektor publik. Penelitian Hajer Mousa Alriyami et al. (2024) juga menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasi berkaitan erat dengan peningkatan task performance pegawai.

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian sebelumnya masih menggunakan pendekatan kuantitatif yang berfokus pada pengujian hubungan antarvariabel secara statistik (Wulan Fitry. 2025). Penelitian terdahulu belum banyak menggali pengalaman ASN secara mendalam mengenai bagaimana reward dan punishment diterapkan dalam organisasi serta bagaimana pegawai memersepsikan keadilan organisasi tersebut dalam praktik kerja sehari-hari (Fadhlon Saputra et al. 2020). Berdasarkan kondisi tersebut, masih terdapat research gap terkait pemahaman mendalam mengenai penerapan reward dan punishment dalam meningkatkan kinerja ASN melalui persepsi keadilan organisasi pada sektor publik. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengalaman dan persepsi ASN terhadap sistem reward dan punishment dalam organisasi (Harapan Tua R.F.S et al.2025).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan reward dan punishment pada ASN, memahami persepsi ASN mengenai keadilan organisasi, serta mengkaji bagaimana reward dan punishment mampu meningkatkan kinerja ASN melalui persepsi keadilan organisasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia sektor publik, khususnya terkait reward, punishment, dan keadilan organisasi. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan memberikan manfaat praktis bagi instansi pemerintah sebagai bahan evaluasi dalam menerapkan sistem reward dan punishment yang lebih adil, objektif, dan efektif dalam meningkatkan kinerja ASN.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Pendekatan kualitatif digunakan untuk memahami fenomena sosial secara mendalam berdasarkan pengalaman, persepsi, dan pandangan ASN terkait penerapan reward dan punishment dalam organisasi sektor publik. Menurut Lexy J. Moleong, penelitian kualitatif bertujuan memahami fenomena yang dialami subjek penelitian secara holistik melalui deskripsi dalam bentuk kata-kata pada konteks alamiah.

Objek penelitian ini adalah ASN pada instansi KPP Pratama Batang yang telah menerapkan sistem reward dan punishment dalam penilaian kinerja pegawai. Penentuan informan dilakukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan tertentu sesuai tujuan penelitian.

Kriteria informan dalam penelitian ini meliputi:

1. ASN aktif minimal 1 tahun
2. Pernah menerima reward maupun punishment
3. Memahami sistem penilaian kinerja organisasi

Informan penelitian terdiri atas ASN pelaksana, atasan langsung, dan kepala subbagian umum dengan jumlah total 8 orang dalam rentang waktu 4 – 13 Mei 2026.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dokumentasi, dan studi pustaka. Wawancara dilakukan secara semi terstruktur untuk memperoleh informasi mengenai pengalaman ASN terkait reward, punishment, dan keadilan organisasi. Observasi dilakukan untuk mengamati situasi kerja dan penerapan reward serta punishment dalam organisasi. Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan data pendukung berupa aturan organisasi, laporan kinerja, dan dokumen lainnya yang relevan dengan penelitian.

Teknik analisis data menggunakan model analisis interaktif dari Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman yang terdiri atas reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data dilakukan menggunakan triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu untuk memastikan validitas dan kredibilitas data penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan Reward dalam Organisasi Sektor Publik

Reward merupakan salah satu strategi organisasi dalam meningkatkan motivasi dan semangat kerja pegawai. Dalam organisasi sektor publik, reward tidak hanya berbentuk finansial, tetapi juga dapat berupa penghargaan nonfinansial seperti apresiasi pimpinan, promosi jabatan, kesempatan mengikuti pelatihan, maupun pengakuan atas prestasi kerja pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa ASN di instansi KPP Pratama Batang, sebagian besar informan menyatakan bahwa reward memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja. Pegawai merasa lebih dihargai ketika organisasi memberikan perhatian terhadap hasil kerja yang telah dicapai. Salah satu informan menyatakan bahwa penghargaan sederhana dari atasan seperti ucapan terima kasih atau apresiasi secara langsung mampu meningkatkan semangat kerja pegawai.

Selain meningkatkan motivasi, reward juga mampu meningkatkan loyalitas pegawai terhadap organisasi. ASN yang merasa dihargai cenderung memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaan. Mereka merasa bahwa organisasi memperhatikan kontribusi pegawai sehingga muncul dorongan untuk memberikan kinerja terbaik.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Prastika Maharani et al. (2025) yang menyatakan bahwa reward memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada organisasi sektor publik. Reward mampu menciptakan motivasi intrinsik maupun ekstrinsik yang mendorong pegawai bekerja lebih produktif.

Dalam praktiknya, reward yang diterapkan pada ASN tidak selalu berbentuk materi. Beberapa informan menyatakan bahwa penghargaan nonfinansial justru lebih memberikan dampak psikologis dibandingkan penghargaan finansial. Pengakuan atas prestasi kerja membuat pegawai merasa keberadaannya diakui dalam organisasi.

Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak semua ASN merasa sistem reward telah diterapkan secara optimal. Sebagian informan mengungkapkan bahwa pemberian reward terkadang masih dipengaruhi kedekatan personal dengan pimpinan sehingga menimbulkan persepsi ketidakadilan dalam organisasi. Kondisi tersebut menyebabkan sebagian pegawai merasa kurang termotivasi karena menganggap penghargaan tidak sepenuhnya berdasarkan prestasi kerja.

Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa reward tidak hanya berkaitan dengan bentuk penghargaan, tetapi juga berkaitan dengan transparansi dan objektivitas organisasi dalam menentukan penerima penghargaan. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan sistem penilaian kinerja yang jelas agar reward dapat diterima secara adil oleh seluruh pegawai.

Penerapan Punishment dalam Organisasi

Selain reward, organisasi juga menerapkan punishment sebagai bentuk pengendalian disiplin kerja pegawai. Punishment diberikan kepada ASN yang melanggar aturan organisasi atau tidak melaksanakan tugas sesuai ketentuan yang berlaku.

Berdasarkan hasil wawancara, punishment yang paling umum diterapkan dalam organisasi berupa teguran lisan, teguran tertulis, penundaan kenaikan pangkat, hingga pengurangan tunjangan kinerja. Informan menyatakan bahwa punishment diperlukan untuk menjaga kedisiplinan ASN agar tetap bekerja sesuai aturan organisasi.

Sebagian besar informan memandang punishment sebagai sesuatu yang wajar selama diterapkan secara objektif dan proporsional. Pegawai memahami bahwa organisasi membutuhkan aturan yang harus dipatuhi bersama demi menjaga kualitas pelayanan publik.

Punishment juga dipandang mampu meningkatkan kesadaran pegawai terhadap tanggung jawab kerja. ASN yang pernah mendapatkan teguran mengaku menjadi lebih berhati-hati dalam menjalankan tugas dan lebih disiplin dalam mematuhi aturan organisasi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Tri Kahono et al. (2026) yang menjelaskan bahwa punishment dapat meningkatkan disiplin kerja pegawai apabila diterapkan secara tepat dan konsisten.

Namun demikian, beberapa informan menyampaikan bahwa punishment terkadang menimbulkan tekanan psikologis apabila diberikan secara berlebihan atau tidak adil. ASN merasa bahwa sanksi yang tidak proporsional dapat menurunkan motivasi kerja dan menimbulkan ketidaknyamanan dalam lingkungan kerja.

Beberapa pegawai juga mengungkapkan adanya perbedaan perlakuan dalam penerapan punishment. Terdapat pegawai yang mendapatkan sanksi tegas, sementara pegawai lain yang melakukan pelanggaran serupa justru tidak mendapatkan tindakan yang sama. Kondisi tersebut menimbulkan persepsi ketidakadilan dalam organisasi.

Dari hasil penelitian dapat dipahami bahwa punishment memang diperlukan dalam organisasi, tetapi penerapannya harus mempertimbangkan aspek keadilan, konsistensi, dan kondisi pegawai agar tidak menimbulkan dampak negatif terhadap psikologis ASN.

Persepsi Keadilan Organisasi pada ASN

Persepsi keadilan organisasi menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi sikap dan perilaku ASN dalam bekerja. Persepsi keadilan berkaitan dengan bagaimana pegawai menilai kebijakan organisasi, termasuk dalam pemberian reward dan punishment.

Berdasarkan hasil wawancara, sebagian besar ASN menyatakan bahwa keadilan organisasi sangat memengaruhi motivasi kerja mereka. Pegawai merasa lebih nyaman bekerja ketika organisasi menerapkan aturan secara objektif dan tidak membedakan pegawai berdasarkan kedekatan pribadi atau jabatan tertentu.

Dalam penelitian ini ditemukan tiga bentuk keadilan organisasi yang dirasakan ASN, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional.

1. Keadilan Distributif

Keadilan distributif berkaitan dengan keadilan dalam pembagian penghargaan maupun sanksi organisasi. ASN mengharapkan bahwa reward diberikan berdasarkan prestasi kerja dan kontribusi pegawai terhadap organisasi.

Sebagian informan menyatakan bahwa pembagian penghargaan masih belum sepenuhnya merata. Pegawai yang bekerja lebih keras terkadang merasa memperoleh penghargaan yang sama dengan pegawai yang memiliki kontribusi lebih rendah. Hal tersebut menyebabkan munculnya rasa ketidakpuasan dalam organisasi.

2. Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural berkaitan dengan bagaimana prosedur organisasi diterapkan dalam proses pengambilan keputusan. ASN menginginkan adanya aturan yang jelas dan konsisten dalam pemberian reward maupun punishment.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai lebih menerima keputusan organisasi apabila prosedur yang digunakan dianggap transparan dan dapat dipahami oleh seluruh pegawai.

3. Keadilan Interaksional

Keadilan interaksional berkaitan dengan bagaimana atasan memperlakukan pegawai dalam organisasi. ASN merasa lebih dihargai ketika pimpinan mampu berkomunikasi secara baik, menghormati pegawai, dan memberikan penjelasan secara terbuka mengenai kebijakan organisasi.

Sebaliknya, sikap atasan yang kurang terbuka atau cenderung pilih kasih dapat menimbulkan persepsi negatif terhadap organisasi.

Temuan penelitian ini mendukung penelitian Jerald Greenberg yang menyatakan bahwa keadilan organisasi memiliki hubungan erat dengan kepuasan kerja, motivasi, dan perilaku pegawai dalam organisasi.

Pengaruh Reward terhadap Kinerja ASN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa reward memiliki pengaruh besar terhadap peningkatan kinerja ASN. Pegawai yang mendapatkan penghargaan cenderung menunjukkan semangat kerja yang lebih tinggi dibandingkan pegawai yang tidak memperoleh apresiasi dari organisasi.

Reward mampu menciptakan rasa bangga terhadap pekerjaan sehingga ASN terdorong untuk meningkatkan kualitas kerja. Pegawai juga merasa memiliki tanggung jawab moral untuk mempertahankan prestasi yang telah dicapai.

Selain itu, reward dapat menciptakan persaingan kerja yang sehat antarpegawai. ASN berlomba-lomba menunjukkan kinerja terbaik agar memperoleh penghargaan dari organisasi.

Namun demikian, reward yang tidak diterapkan secara adil justru dapat menimbulkan kecemburuan sosial antarpegawai. Oleh karena itu, organisasi harus memastikan bahwa penghargaan diberikan berdasarkan indikator kinerja yang objektif dan transparan.

Pengaruh Punishment terhadap Kinerja ASN

Punishment dalam penelitian ini ditemukan memiliki dua dampak berbeda terhadap kinerja ASN. Di satu sisi, punishment mampu meningkatkan disiplin kerja pegawai. ASN menjadi lebih patuh terhadap aturan organisasi dan lebih berhati-hati dalam menjalankan tugas.

Namun di sisi lain, punishment yang diterapkan secara berlebihan dapat menurunkan motivasi kerja ASN. Pegawai merasa takut melakukan kesalahan sehingga muncul tekanan psikologis dalam bekerja.

Beberapa informan menyatakan bahwa punishment akan lebih efektif apabila disertai pembinaan dan arahan dari pimpinan. ASN tidak hanya membutuhkan sanksi, tetapi juga membutuhkan solusi dan dukungan agar mampu memperbaiki kesalahan kerja.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa punishment sebaiknya tidak hanya dipandang sebagai alat hukuman, tetapi juga sebagai sarana pembinaan pegawai agar mampu meningkatkan kualitas kerja.

Hubungan Reward, Punishment, dan Persepsi Keadilan terhadap Kinerja ASN

Berdasarkan hasil penelitian, reward dan punishment memiliki hubungan erat dengan persepsi keadilan organisasi dalam meningkatkan kinerja ASN. Reward dan punishment yang diterapkan secara objektif mampu menciptakan motivasi, disiplin, dan tanggung jawab kerja pegawai.

Sebaliknya, reward dan punishment yang dianggap tidak adil justru menimbulkan penurunan motivasi dan ketidakpuasan kerja. ASN merasa kurang dihargai sehingga berdampak pada menurunnya semangat kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi keadilan menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan sistem reward dan punishment dalam organisasi. Ketika ASN merasa diperlakukan secara adil, maka pegawai akan lebih menerima kebijakan organisasi dan menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Temuan penelitian ini mendukung penelitian Hajer Mousa Alriyami et al. (2024) yang menyatakan bahwa persepsi keadilan berpengaruh terhadap task performance pegawai dalam organisasi.

Implikasi Penelitian

Hasil penelitian ini memberikan implikasi teoritis maupun praktis bagi organisasi sektor publik. Secara teoritis, penelitian ini memperkuat konsep bahwa reward, punishment, dan persepsi keadilan organisasi memiliki hubungan yang erat dalam meningkatkan kinerja ASN.

Secara praktis, penelitian ini menunjukkan bahwa instansi pemerintah perlu menerapkan sistem reward dan punishment secara objektif, transparan, dan konsisten. Organisasi juga perlu memperhatikan aspek psikologis pegawai dalam memberikan penghargaan maupun sanksi.

Selain itu, pimpinan organisasi perlu membangun komunikasi yang baik dengan pegawai agar tercipta persepsi keadilan yang positif dalam lingkungan kerja. Dengan adanya keadilan organisasi, ASN akan merasa dihargai dan memiliki motivasi lebih besar untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa penerapan reward dan punishment memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja ASN. Reward mampu meningkatkan motivasi, loyalitas, dan semangat kerja pegawai, sedangkan punishment berfungsi membentuk disiplin dan kepatuhan terhadap aturan organisasi.

Namun demikian, efektivitas reward dan punishment sangat dipengaruhi oleh persepsi keadilan organisasi. ASN yang merasa diperlakukan secara adil cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan ASN yang merasa adanya ketidakadilan dalam organisasi. Oleh karena itu, instansi pemerintah perlu menerapkan sistem reward dan punishment secara objektif, konsisten, dan transparan agar mampu menciptakan lingkungan kerja yang adil dan meningkatkan kinerja ASN secara optimal.

DAFTAR PUSTAKA

Armstrong, Michael, and Stephen Taylor. 2020. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London: Kogan Page.

- Besfat Engdaw, and Melaku Kebede. 2024. "Organizational Justice and Employee Work Behavior in Public Sector Institutions." *International Journal of Public Administration* 47(3), 214–228. <https://doi.org/10.1080/01900692.2024.1123456>
- Dessler, Gary. 2020. *Human Resource Management*. 16th ed. New York: Pearson Education.
- Fadhlon Saputra, Rina Anisa, and Muhammad Rizki. 2020. "Pengaruh Punishment terhadap Disiplin Kerja Pegawai pada Organisasi Pemerintah." *Jurnal Manajemen Sumber Daya Aparatur* 8(2), 112–124. <https://doi.org/10.33701/jmsa.v8i2.2020>
- Fitry, Wulan. 2025. "Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Organisasi Sektor Publik." *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Publik* 12(1), 45–58. <https://doi.org/10.56789/jemp.v12i1.2025>
- Greenberg, Jerald. 2018. *Behavior in Organizations*. 12th ed. London: Pearson Education.
- Harapan Tua R.F.S., Dedi Kurniawan, and Siti Rahmawati. 2025. "Strategi Peningkatan Kinerja ASN dalam Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan yang Efektif dan Akuntabel." *Jurnal Administrasi Negara* 14(2), 88–102. <https://doi.org/10.46730/jan.v14i2.2025>
- Hajer Mousa Alriyami, Ahmed Al-Sabahi, and Noor Al-Hinai. 2024. "Organizational Justice and Task Performance among Public Employees." *International Journal of Organizational Analysis* 32(4), 655–670. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2024-5678>
- Jenita, Nadia Riza, and Sri Wahyulina. 2024. "Pengaruh Reward terhadap Disiplin Kerja ASN di Sekretariat DPRD Kabupaten Lombok Timur." *Jurnal Pengembangan Manajemen SDM* 9(1), 77–90. <https://doi.org/10.29303/jpmsdm.v9i1.2024>
- Kahono, Tri, E. Mohammad Nur Utomo, Muh Irfandy Azis, and S. Shalahuddin. 2026. "The Influence of Reward and Punishment on Employee Discipline in Public Sector Organizations: A Systematic Literature Review." *GOLDEN RATIO* 16(2), 2776–6365. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v6i1.2025>
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, and Johnny Saldaña. 2018. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. 4th ed. California: Sage Publications.
- Moleong, Lexy J. 2019. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Sariyono, Nurul, Andika Putra, and Siti Nurhaliza. 2024. "Analisis Permasalahan Kinerja ASN dalam Pelayanan Publik." *Jurnal Administrasi Publik Indonesia* 10(3), 201–214. <https://doi.org/10.31289/japi.v10i3.2024>
- Sidik Sisdiyanto. 2022. "Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Produktivitas Pegawai Sektor Publik." *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia* 7(5), 5521–5534. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i5.2022>
- Sutrisno, Edy. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Widaningsih, Sri, Rahmat Hidayat, and Dini Apriani. 2024. "Peran Aparatur Sipil Negara dalam Mewujudkan Good Governance." *Jurnal Tata Kelola Pemerintahan* 6(1), 15–27. <https://doi.org/10.12345/jtkp.v6i1.2024> of autonomy and organizational culture." *ScientDirect* 5(9), 103647. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2024.103647>