http://www.jurnal.eka-prasetya.ac.id/index.php/MBEP Vol. 12 (2): 43-63

Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya

(Eka Prasetya Journal of Management Studies)

THE SYNERGY OF REWARDS AND PUNISHMENT: TRANSFORMING EMPLOYEE ENGAGEMENT AMONG CIVIL SERVANTS AT THE KEBAYORAN LAMA SELATAN URBAN VILLAGE OFFICE

SINERGI REWARD DAN PUNISHMENT: TRANSFORMASI EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA ASN KANTOR KELURAHAN KEBAYORAN LAMA SELATAN

Maharani Aprilia Listyani[1], Ading Sunarto[2]

[1,2]Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pamulang, Indonesia

Keywords:

Reward; Punishment; Employee Engagement; Civil Servants (ASN)

Abstract. This study aims to examine the synergy between reward and punishment policies regarding the transformation of employee engagement among State Civil Apparatus (ASN) personnel at the Kebayoran Lama Selatan Urban Village Office. A qualitative descriptive approach was employed. The study sample consisted of five informants and one key informant. Data collection techniques included observation, in-depth interviews, and document analysis. Data analysis involved data reduction, data display, SWOT analysis, and drawing conclusions. Key findings indicate that the application of punishment has been effective, with clear consequences regarding attendance discipline and task completion; conversely, the reward system remains suboptimal due to the absence of formal recognition programs such as an "Employee of the Month" award and there are indications that employee engagement faces challenges, particularly concerning tardiness and the completion of quarterly projects. Consequently, the organization needs to strengthen its reward system to ensure it is structured and transparent while maintaining consistent monitoring of discipline to support ASN motivation, discipline, and engagement.

Corresponding author*
Email: maharaniaprlistyani@gmail.com
dosen02153@unpam.ac.id

Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya

(Eka Prasetya Journal of Management Studies)

1. PENDAHULUAN

Organisasi publik pada era reformasi birokrasi dituntut untuk mampu beradaptasi dengan dinamika perubahan lingkungan yang semakin kompleks, cepat, dan transparan. Pemerintah sebagai penyelenggara pelayanan publik tidak lagi hanya berorientasi pada kepatuhan administratif, tetapi juga pada pencapaian kinerja, kualitas layanan, serta kepuasan masyarakat. Dalam konteks tersebut, penerapan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) menjadi keharusan, dengan menekankan efektivitas, efisiensi, akuntabilitas, dan profesionalisme aparatur. Namun, kondisi sumber daya manusia (SDM) aparatur sipil negara (ASN) masih menghadapi tantangan serius, terutama terkait komitmen kerja, motivasi, kedisiplinan, dan keterikatan terhadap organisasi. Perubahan kebijakan dan tuntutan kinerja yang semakin tinggi sering kali tidak diimbangi dengan sistem pengelolaan SDM yang mendorong keterlibatan pegawai secara optimal. Hal ini berdampak pada tingkat *employee engagement* ASN yang belum sepenuhnya mendukung pencapaian tujuan organisasi. Fenomena tersebut juga terlihat di Kantor Kelurahan Kebayoran Lama Selatan, yang memiliki kedudukan strategis sebagai ujung tombak pelayanan publik.

Berdasarkan keterangan dari hasil wawancara awal peneliti dengan *Key Informan* yaitu sekretaris kelurahan (KI), diperoleh pernyataan dari *key informan* bahwa, penerapan kebijakan *reward* di kelurahan belum optimal, masih terdapat hal yang perlu ditingkatkan seperti, pemberian *reward* atas prestasi pegawai yaitu *best employee* tidak di laksanakan di dalam lingkungan Kelurahan. Selain itu, pada aspek punishment juga di temukan bahwa ASN telah memiliki tingkat ketaatan yang cukup baik terhadap aturan yang berlaku, penerapan punishment yang di jalankan sudah proporsional sesuai dengan tingkat kesalahan atau pelanggarannya. Terdapat permasalahan terkait semangat kerja ASN yang sering muncul adalah keterlambatan masuk jam kerja pada beberapa ASN, yang terlihat dari catatan absen fingerprint. Serta kendala di mana terkadang penyelesaian suatu proyek yang dilaksanakan setiap triwulan sekali yang ditugaskan oleh atasan tidak selesai sesuai dengan tenggat waktu yang ditentukan atau *progress* dari proyek tersebut mengalami keterlambatan.

Kondisi tersebut menunjukkan perlunya penguatan sistem penghargaan yang lebih terstruktur serta pemantauan kedisiplinan yang konsisten. Penelitian terdahulu telah membahas penerapan *reward* dan *punishment* dalam lingkungan kelurahan dari berbagai perspektif. Terdapat pada penelitian Emita dan Utomo (2019) yang mengkaji *reward* dan *punishment* dalam kaitannya dengan kualitas kerja pegawai pada Kantor Kelurahan Marga Mulya, sedangkan Indrawan dan Suparti (2024) secara kualitatif membahas peran lurah dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai di Kantor Kelurahan Tanjung, termasuk perlunya penguatan reward dan punishment sebagai bentuk motivasi pegawai. Meskipun demikian, penelitian-penelitian tersebut belum secara khusus menggambarkan bagaimana *reward* dan *punishment* diterapkan, dialami, dan dimaknai oleh ASN serta bagaimana pengalaman tersebut berkaitan dengan *employee engagement* dalam pelaksanaan tugas pelayanan publik pada tingkat kelurahan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk memahami penerapan reward dan punishment serta pengalaman ASN dalam kaitannya dengan *employee engagement* di Kantor Kelurahan Kebayoran Lama Selatan. Secara khusus, penelitian ini mengeksplorasi bagaimana reward dan punishment diterapkan dalam lingkungan kerja, bagaimana ASN mengalami dan memaknai

Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya

(Eka Prasetya Journal of Management Studies)

penerapannya, serta kondisi yang mendukung dan menghambat keterlibatan ASN dalam pelaksanaan tugas pelayanan publik.

2. KAJIAN LITERATUR

2.1. *Reward*

Reward adalah segala bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi. Dapat dipahami bahwa *reward* merupakan bentuk apresiasi organisasi terhadap kinerja pegawai yang bertujuan untuk meningkatkan semangat kerja (Gary Dessler, 2020). *Reward* adalah segala bentuk imbalan yang diberikan organisasi untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi pegawai. R*eward* memiliki peran strategis tidak hanya dalam meningkatkan kinerja, tetapi juga dalam mempertahankan pegawai dalam organisasi (Raymond A. Noe et al., 2021). *Reward* bertujuan meningkatkan motivasi kerja dan mendorong semangat kerja tinggi pegawai, sebagai bentuk pengakuan organisasi terhadap hasil kerja pegawai, meningkatkan loyalitas pegawai serta meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi, dan mendorong perilaku positif dan memperkuat perilaku kerja sesuai nilai dan tujuan organisasi (Michael Armstrong, 2021).

Reward berfungsi untuk meningkatkan semangat kerja pegawai melalui pemberian dorongan positif, sebagai alat pengendalian perilaku pegawai agar sesuai dengan standar dan tujuan organisasi, meningkatkan kepuasan kerja pegawai, serta meningkatkan kinerja organisasi. (Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, 2021). Faktor - faktor *reward* diantaranya *reward* diberikan berdasarkan hasil kerja pegawai, kebijakan setiap organisasi yang memiliki sistem dan aturan yang berbeda dalam pemberian *reward*, kemampuan finansial organisasi dan kondisi keuangan organisasi, serta keadilan dan transparansi dalam pemberian *reward* (Michael Armstrong, 2021). Dampak reward dapat meningkatkan kinerja pegawai, meningkatkan motivasi kerja pegawai menjadi lebih bersemangat dalam bekerja, dan meningkatkan kepuasan kerja (Gary Dessler, 2020)

2.2. *Punishment*

Punishment adalah tindakan atau sanksi yang diberikan kepada pegawai akibat pelanggaran terhadap aturan organisasi. Dapat dipahami bahwa *punishment* merupakan bentuk konsekuensi atas perilaku yang tidak sesuai dengan ketentuan organisasi (Gary Dessler, 2020). *Punishment* bertujuan meningkatkan disiplin kerja, mencegah pelanggaran yang bertujuan memberikan efek jera sehingga pegawai tidak mengulangi kesalahan yang sama di masa depan, menjaga ketertiban organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang tertib dan teratur sesuai dengan aturan yang berlaku, dan mengontrol perilaku pegawai tetap sesuai dengan standar organisasi (Michael Armstrong, 2021). Punishment berfungsi sebagai alat pengendalian, sebagai sarana pembelajaran, menegakkan aturan organisasi, dan menciptakan disiplin kerja (Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, 2021). Menurut Michael Armstrong (2021) faktor-faktor yang mempengaruhi *punishment* yaitu jenis-jenis pelanggaran, kebijakan organisasi, keadilan dalam penerapan, dan konsistensi penerapan. Menurut Gary Dessler (2020) dampak *punishment* adalah dengan meningkatkan disiplin kerja, mengurangi pelanggaran, menciptakan ketertiban organisasi, berpotensi menurunkan motivasi kerja

Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya

(Eka Prasetya Journal of Management Studies)

2.3. Employee Engagement

Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2021) *employee engagement* merupakan keterikatan individu terhadap pekerjaannya yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan keterlibatan aktif dalam aktivitas kerja. Michael Armstrong (2021) *employee engagement* bertujuan, meningkatkan kinerja pegawai, meningkatkan loyalitas pegawai, menciptakan kepuasan kerja, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2021), fungsi *employee engagement* untuk meningkatkan produktivitas kerja, mengurangi tingkat absensi dan t*urnover*, membangun lingkungan kerja yang positif, dan mampu meningkatkan kualitas pelayanan. Michael Armstrong (2021) menyatakan faktor yang mempengaruhi *employee engagement* yaitu, kepemimpinan dengan gaya kepemimpinan yang baik mampu memberikan arahan, motivasi, dan dukungan kepada pegawai, lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan kondusif, penghargaan dan pengakuan atas kinerja pegawai, serta kesempatan pengembangan karir untuk berkembang dan meningkatkan kompetensi dalam pekerjaannya. Gary Dessler (2020:50) berpendapat dampak *employee engagement* dapat meningkatkan kinerja pegawai, meningkatkan loyalitas pegawai, menurunkan *turnover*, dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Hubungan *reward, punishment,* dan *employee engagement* dalam penelitian ini dipahami melalui bagaimana kedua mekanisme tersebut berkaitan dengan perilaku dan keterlibatan ASN dalam melaksanakan tugas. *Reward* yang diberikan secara adil, transparan, dan sesuai dengan kontribusi atau kinerja dapat menjadi bentuk pengakuan terhadap hasil kerja ASN, sehingga berkaitan dengan tumbuhnya semangat dan dedikasi dalam menjalankan tugas. Sementara itu, *punishment* yang diterapkan secara jelas, konsisten, dan proporsional terhadap pelanggaran berkaitan dengan terbentuknya kedisiplinan dan tanggung jawab ASN dalam melaksanakan pekerjaannya. Keduanya selanjutnya berkaitan dengan *employee engagement*, yang dalam penelitian ini tercermin melalui semangat kerja, dedikasi, dan keterlibatan ASN dalam pelaksanaan tugas. Dengan demikian, dalam konteks Kantor Kelurahan Kebayoran Lama Selatan, *reward* dan *punishment* tidak dipandang sebagai mekanisme yang berdiri sendiri, tetapi sebagai bagian dari kondisi kerja yang dapat mendukung keterlibatan ASN melalui penguatan semangat dan dedikasi serta pemeliharaan disiplin dan tanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi dan memberikan pelayanan kepada masyarakat.

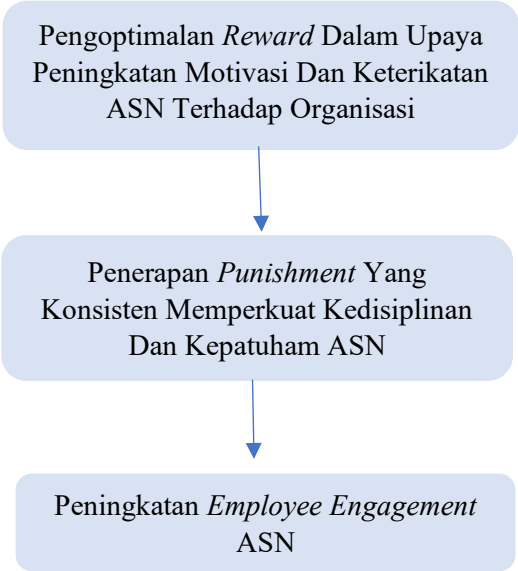
Penelitian terdahulu dari Dewi, Muthalib, dan Supriaddin (2024) dengan judul penelitian, Implikasi Penerapan *Reward* dan *Punishment* dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (Studi Kasus pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Konawe) pada YUME: Journal of Management,Vol. 7, No. 3, relevan dengan penelitian ini karena sama-sama mengkaji penerapan *reward* dan *punishment* pada pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian tersebut dilakukan pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Konawe dengan pendekatan studi kasus dan pengumpulan data melalui wawancara mendalam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberian *reward* secara konsisten berkaitan dengan meningkatnya motivasi dan semangat kerja pegawai, sedangkan penerapan *punishment* yang tidak proporsional dapat menimbulkan resistensi dan penurunan kinerja pegawai.

Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya

(Eka Prasetya Journal of Management Studies)

Penelitian tersebut memiliki keterkaitan dengan penelitian ini karena menunjukkan bahwa cara organisasi menerapkan *reward* dan *punishment* dapat berkaitan dengan kondisi dan perilaku pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Dalam konteks penelitian di Kantor Kelurahan Kebayoran Lama Selatan, keterkaitan tersebut dikaji lebih lanjut bukan hanya dari sisi kinerja, tetapi dari sisi *employee engagement*, khususnya semangat kerja, dedikasi, dan keterlibatan ASN dalam melaksanakan tugas. Dengan demikian, temuan Dewi et al. (2024) menjadi dasar pendukung bahwa konsistensi dan proporsionalitas dalam penerapan *reward* dan *punishment* merupakan hal yang perlu diperhatikan ketika melihat keterlibatan pegawai dalam organisasi. Sedangkan, perbedaan penelitian Dewi et al. (2024) dengan penelitian ini terletak pada fokus kajiannya. Dewi et al. (2024) berfokus pada implikasi penerapan *reward* dan *punishment* terhadap kinerja pegawai ASN, sedangkan penelitian ini berfokus pada keterkaitan *reward* dan *punishment* dengan *employee engagement* ASN. Oleh karena itu, penelitian ini melanjutkan pembahasan dari penelitian terdahulu dengan melihat bagaimana penerapan penghargaan dan konsekuensi terhadap perilaku kerja tidak hanya berkaitan dengan hasil kerja, tetapi juga dengan semangat, dedikasi, dan keterlibatan ASN dalam menjalankan tugas pelayanan publik.

3. METODE PENELITIAN



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Penelitian yang di lakukan oleh penulis di laksanakan di Kantor Kelurahan Kebayoran Lama Selatan yang berlokasi di Jalan Bungur Raya Gg. Lurah No. 1, RT 002/RW 002, Kel. Kebayoran Lama Selatan, Kec. Kebayoran Lama, Kota Jakarta Selatan. DKI Jakarta, 12240. Sedangkan, waktu penelitian di laksanakan dari Februari 2026 sampai dengan bulan Juli 2026. Selain itu, terdapat pula penentuan *informan* dan *key informan* terdiri dari lima orang *informan* dan satu orang *key informan* sebagai narasumber utama (KI). Lima informan tersebut terdiri dari Bendahara (INF-01), Pengurus Barang (INF-02), Kepala Seksi Pemerintahan (INF-03), Kepala Seksi Kesejahteraan Rakyat (INF-04), dan Kepala Seksi Ekonomi dan Pembangunan (INF-05).

Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya

(Eka Prasetya Journal of Management Studies)

Pemilihan Sekretaris Kelurahan sebagai *key informan* didasarkan pada kedudukannya yang memiliki peran penting dalam membantu Lurah dalam pelaksanaan dan pengoordinasian kegiatan di kelurahan. Dengan demikian, Sekretaris Kelurahan dipandang memiliki informasi yang lebih luas mengenai kondisi kerja ASN, penerapan ketentuan kedisiplinan, serta pelaksanaan tugas pegawai. Adapun lima *informan* lainnya dipilih karena memiliki bidang tugas dan tanggung jawab yang berbeda sehingga dapat memberikan informasi dari pengalaman kerja masing-masing. Pemilihan tersebut juga mempertimbangkan kondisi jumlah ASN di Kantor Kelurahan Kebayoran Lama Selatan yang relatif terbatas, yaitu sebanyak tujuh orang ASN termasuk Lurah. Oleh karena itu, penelitian memfokuskan wawancara kepada Sekretaris Kelurahan dan ASN yang berada di bawah koordinasi pelaksanaan tugasnya, sedangkan Lurah tidak dijadikan informan penelitian.

Kriteria *informan* dalam penelitian ini meliputi: (1) berstatus sebagai ASN yang bertugas di Kantor Kelurahan Kebayoran Lama Selatan; (2) terlibat secara langsung dalam pelaksanaan tugas dan pelayanan di lingkungan kelurahan; (3) memiliki pengalaman dan pengetahuan mengenai pelaksanaan pekerjaan, kedisiplinan, serta penerapan *reward* dan *punishment* di lingkungan kerja; dan (4) bersedia memberikan informasi yang berkaitan dengan fokus penelitian. Kriteria tersebut digunakan untuk memastikan bahwa informasi yang diperoleh berasal dari pihak yang memiliki keterlibatan langsung dengan fenomena yang diteliti.

Untuk menjaga kerahasiaan identitas informan, penyajian hasil wawancara dalam penelitian tidak mengungkapkan identitas pribadi *informan* secara lengkap. Informasi yang disampaikan digunakan semata-mata untuk kepentingan penelitian dan disajikan berdasarkan kedudukan atau peran informan yang relevan dengan pembahasan dan digunakan hanya untuk kepentingan penelitian. Dengan demikian, informasi yang diberikan oleh *informan* tetap digunakan dalam konteks akademik tanpa mengungkapkan identitas pribadi secara lengkap.

Observasi secara langsung di laksanakan pada 4 April 2026, sedangkan wawancara dengan lima informan dan satu informan kunci dilaksanakan pada 9 Juli 2026. Wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi secara langsung mengenai penerapan *reward*, *punishment*, serta kondisi *employee engagement* ASN, khususnya yang berkaitan dengan semangat kerja, dedikasi, dan keterlibatan dalam pelaksanaan tugas. Sedangkan dokumentasi digunakan sebagai data pendukung untuk melengkapi hasil wawancara dan observasi. Dokumen yang diperiksa dalam penelitian ini adalah Surat Keputusan Lurah Kelurahan Kebayoran Lama Selatan Nomor 49 Tahun 2024, yang menjadi salah satu lampiran dalam SOP atau standar pelayanan yang berlaku di kelurahan. Dokumen tersebut digunakan untuk mendukung pembahasan mengenai indikator *employee engagement*, khususnya aspek penyerapan, karena berkaitan dengan pelaksanaan standar pelayanan dan keterlibatan ASN dalam menjalankan tugas pelayanan. Adapun informasi mengenai aspek *reward*, *punishment*, dan indikator *employee engagement* lainnya diperoleh terutama melalui hasil wawancara dan observasi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan secara mendalam mengenai suatu fenomena, perilaku, atau keadaan sosial yang terjadi di lingkungan organisasi pemerintahan. Pendekatan kualitatif dipilih karena berfokus pada makna, persepsi, pengalaman, serta proses sinergi *reward* dan *punishmen*t dalam membentuk

Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya

(Eka Prasetya Journal of Management Studies)

employee engagement pada ASN di Kantor Kelurahan Kebayoran Lama Selatan. Adapun fokus penelitian dalam penelitian ini meliputi *Reward*, *Punishment*, dan *Employee Engagement*). Sedangkan, instrumen penelitian yang digunakan meliputi, instrumen observasi sebagai alat bantu atau pedoman tertulis yang di gunakan oleh peneliti guna merekam, mengukur, dan mengumpulkan data secara sistematis, instrumen wawancara sebagai pedoman atau alat bantu peneliti untuk mengumpulkan data melalui proses tanya jawab dengan responden, serta instrumen dokumentasi sebagai teknik pengumpulan data dokumen tertulis, gambar, rekaman, maupun arsip guna sebagai sumber informasi.

Terdapat teknik pengumpulan data dalam penelitian ini diantaranya, teknik observasi yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat fenomena, perilaku, atau objek secara sistematis.selain itu menggunakan teknik wawancara yaitu suatu proses komunikasi interaktif antara dua orang atau lebih guna mengumpulkan data, informasi, atau karangan tertentu. Kegiatan ini juga dilakukan melalui proses tanya jawab langsung antar pihak pewawancara dan pihak yang diwawancarai, dan teknik dokumentasi yaitu suatu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan memanfaatkan berbagai bentuk dokumen yang sudah ada, baik berupa tulisan, arsip, gambar, maupun rekaman.

Selain itu, terdapat pula teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi, reduksi data yang merupakan proses penyederhanaan, pemilihan, dan pengorganisasian data penelitian agar lebih mudah di pahami, dan dianalisis, display data ialah proses menampilkan dan menata informasi penelitian secara sistematis agar lebih mudah dipahami, dianalisis, serta dijadikan dasar penarikan kesimpulan, dan analisis SWOT. Analisis SWOT dilakukan berdasarkan hasil pengolahan data wawancara dan observasi yang telah direduksi. Faktor internal dikelompokkan menjadi kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*), sedangkan faktor eksternal dikelompokkan menjadi peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*). Faktor-faktor tersebut diperoleh dari temuan penelitian mengenai kondisi penerapan reward dan punishment serta keterkaitannya dengan *employee engagement* ASN. Setelah faktor internal dan eksternal diidentifikasi, masing-masing faktor diberikan bobot berdasarkan tingkat kepentingan relatifnya terhadap kondisi yang diteliti.

Pemberian bobot dan skor menurut jurnal Dwi Safiroh Utsalisna (2020) bobot dihitung 0.0 (tidak penting) sampai 1.0 (sangat penting). Jumlah bobot untuk *opportunity* dan *threat* adalah 1.00 hal berikut juga berlaku pada jumlah bobot strength dan weakness. Skor opportunity mulai dari angka 1 (dibawah rata-rata) 2 (rata-rata) 3 (diatas rata-rata) 4 (sangat baik) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi dan tujuan organisasi yang bersangkutan. Nilai skor *opportunity* dan threat selalu bertolak belakang, contohnya apabila faktor *threat* nya lebih besar, diberi nilai 4 begitu pula pemberian nilai untuk *strength d*an *weakness.*

Hasil analisis SWOT selanjutnya digunakan sebagai dasar dalam penyusunan alternatif strategi melalui strategi *Strengths-Opportunities* (SO), *Strengths-Threats* (ST), *Weaknesses-Opportunities* (WO), dan *Weaknesses-Threats* (WT). Untuk menentukan strategi yang menjadi prioritas, penelitian ini menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Pada tahap QSPM, setiap faktor diberikan nilai *Attractiveness Score* (AS) pada skala 1 sampai 4 untuk menunjukkan tingkat daya tarik

Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya

(Eka Prasetya Journal of Management Studies)

atau kesesuaian suatu faktor terhadap masing-masing alternatif strategi. Nilai tersebut kemudian dikalikan dengan bobot faktor untuk memperoleh Total *Attractiveness Score* (TAS). Rumus yang digunakan adalah TAS = Bobot × AS, sedangkan total nilai setiap alternatif strategi diperoleh dengan menjumlahkan seluruh TAS, yaitu Total TAS = Σ (Bobot × AS). Alternatif strategi kemudian dibandingkan berdasarkan total nilai TAS yang diperoleh untuk mengetahui strategi yang memiliki nilai daya tarik relatif lebih tinggi dalam konteks peningkatan employee engagement ASN. Penggunaan QSPM dalam penelitian ini merupakan tahap lanjutan dari hasil identifikasi faktor SWOT, sehingga perhitungan yang terdapat pada hasil penelitian memiliki dasar yang berasal dari temuan wawancara dan observasi sebelumnya.

Keabsahan data dalam penelitian ini diperiksa melalui perbandingan informasi yang diperoleh dari beberapa sumber dan teknik pengumpulan data. Pada triangulasi sumber, keterangan dari lima *informan*, yaitu Bendahara, Pengurus Barang, Kepala Seksi Pemerintahan, Kepala Seksi Kesejahteraan Rakyat, dan Kepala Seksi Ekonomi dan Pembangunan, dibandingkan dengan keterangan *key informan*, yaitu Sekretaris Kelurahan. Perbandingan tersebut dilakukan untuk melihat konsistensi informasi mengenai penerapan *reward*, *punishment*, disiplin, serta keterlibatan ASN dalam melaksanakan tugas. Dokumentasi digunakan sebagai data pendukung, yaitu Surat Keputusan Lurah Kelurahan Kebayoran Lama Selatan Nomor 49 Tahun 2024 beserta lampirannya yang memuat SOP atau standar pelayanan, khususnya untuk mendukung informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan indikator penyerapan dalam *employee engagement*. Penelitian ini tidak menggunakan catatan kehadiran atau dokumen kepegawaian lainnya sebagai sumber pembanding, sehingga pemeriksaan keabsahan data tidak didasarkan pada dokumen tersebut. Melalui perbandingan antar informan, observasi, dan dokumen pendukung yang tersedia, peneliti berupaya memastikan bahwa temuan yang digunakan dalam analisis memiliki kesesuaian dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian hasil dan pembahasan ini menyajikan temuan penelitian mengenai sinergi kebijakan *reward* dan *punishment* dalam mentransformasi *employee engagement* pada ASN di Kantor Kelurahan Kebayoran Lama Selatan. Berikut dibawah ini merupakan penjelasan tabel yang bersumber dari hasil catatan observasi peneliti yang dilakukan dengan Key Informan yaitu sekretaris kelurahan yang merupakan narasumber utama dari penelitian ini.

Tabel 1. Hasil Observasi Peneliti Terhadap Reward, Punishment, & Employee Engagement

Reward
Berdasarkan hasil observasi peneliti mendapatkan informasi bahwa penerapan kebijakan *reward* di kelurahan sudah dijalankan. Namun begitu, ada hal yang perlu dtingkatkan seperti, pemberian *reward* atas prestasi pegawai yaitu *best employee* tidak di laksanakan di dalam lingkungan Kelurahan.
Punishment
Sedangkan, pada aspek *punishment*, ASN sudah memiliki tingkat ketaatan yang cukup baik terhadap aturan yang berlaku, penerapan punishment yang di jalankan sudah proporsional sesuai dengan tingkat kesalahan atau pelanggarannya. Setiap bentuk pelanggaran termasuk diantaranya

Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya

(Eka Prasetya Journal of Management Studies)

yang berkaitan dengan absensi dan kehadiran, serta penyelesaian *deadline* tugas, memiliki konsekuensi yang jelas dan sepadan terhadap hasil kinerja dan tunjangan kinerja.
Employee Engagement
Pada aspek *employee engagement*, terdapat beberapa kendala khususnya pada permasalahan semangat kerja ASN yang sering muncul adalah keterlambatan masuk jam kerja pada beberapa ASN, yang terlihat dari catatan absen *fingerprint*. Selain itu, terdapat kendala di mana terkadang penyelesaian suatu proyek yang dilaksanakan setiap triwulan sekali yang ditugaskan oleh atasan tidak selesai sesuai dengan tenggat waktu yang ditentukan atau *progress* dari proyek tersebut mengalami keterlambatan.

Sumber tabel: Hasil observasi peneliti tahun 2026

Analisis SWOT

Analisis yang dipakai adalah SWOT (*Strengths, Weakness*, *Opportunities, Threats, Strengths*). *Strengths dan Weakness.* Berikut merupakan contoh Analisa SWOT yang diperoleh:

Tabel 2. Analisis S.W.O.T

IFAS / EFAS	***STRENGTHS* (S)**	***WEAKNESS* (W)**
	1. *Punishment* proporsional sesuai tingkat pelanggaran. 2. ASN memiliki tingkat ketaatan cukup baik terhadap aturan. 3. Konsekuensi jelas terkait absensi, kehadiran, dan *deadline* tugas. 4. Kebijakan sudah dijalankan sesuai regulasi pemerintah	1. *Reward* belum optimal, tidak ada program *best employee.* 2. Motivasi kerja ASN belum maksimal. 3. Masih ada keterlambatan masuk kerja. 4. Proyek triwulanan sering terlambat diselesaikan.
***OPPORTUNITY* (O)**	**STRATEGI SO**	**STRATEGI WO**
1. Potensi penerapan program penghargaan formal (*best employee*). 2. Dukungan teknologi absensi digital (fingerprint). 3. Dukungan dari masyarakat dan rekan kerja.	1. Memanfaatkan kedisiplinan ASN untuk mendukung program *best employee*. 2. Mengintegrasikan absensi digital dengan sistem reward.	1. Mengatasi keterlambatan kerja dengan sistem *reward* berbasis ketepatan waktu. 2. Menerapkan penghargaan formal untuk meningkatkan motivasi ASN.

Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya

(Eka Prasetya Journal of Management Studies)

4. Adanya proyek rutin sebagai indikator kinerja.	3. Menjadikan proyek rutin sebagai indikator penghargaan kinerja.	3. Memberikan pelatihan manajemen waktu agar proyek triwulanan selesai tepat waktu**.**
***THREATS* (T)** 1. Keterlambatan proyek menurunkan citra pelayanan publik. 2. Kedisiplinan ASN bisa menurun jika *reward t*idak diterapkan. 3. Potensi menurunnya motivasi kerja akibat kurangnya apresiasi. 4. Ketergantungan pada *punishment* bisa menimbulkan resistensi.	**STRATEGI ST** 1. Menjaga konsistensi *punishment* agar citra pelayanan publik tetap terjaga. 2. Memperkuat loyalitas ASN dengan kombinasi *reward* dan *punishment*. 3. Menetapkan standar kinerja yang jelas untuk mencegah keterlambatan proyek.	**STRATEGI WT** 1. Mengurangi ketergantungan pada *punishment* dengan menyeimbangkan *reward*. 2. Membuat sistem monitoring proyek agar keterlambatan tidak berulang. 3. Menyusun SOP kedisiplinan untuk menekan keterlambatan masuk kerja.

Sumber tabel: Data diolah peneliti tahun 2026

Faktor eksternal dalam analisis SWOT penelitian ini ditempatkan sebagai peluang dan ancaman karena faktor tersebut berkaitan dengan kondisi lingkungan di luar pengelolaan internal Kantor Kelurahan Kebayoran Lama Selatan yang dapat memengaruhi pelaksanaan tugas ASN dan *employee engagement*. Peluang (*opportunities*) menunjukkan adanya kondisi dari lingkungan organisasi yang dapat dimanfaatkan untuk mendukung peningkatan kinerja, kedisiplinan, dan keterlibatan ASN. Dukungan teknologi absensi digital (*fingerprint*) misalnya, dipandang sebagai peluang karena perkembangan dan ketersediaan teknologi dapat dimanfaatkan oleh organisasi untuk membantu meningkatkan pengawasan kehadiran dan kedisiplinan ASN. Dukungan masyarakat dan rekan kerja juga dapat menjadi peluang karena adanya dukungan dari lingkungan pelayanan dan hubungan kerja dapat membantu menciptakan suasana kerja yang mendukung keterlibatan ASN dalam menjalankan tugas. Dengan demikian, peluang tersebut bukan merupakan kondisi internal yang sudah dimiliki organisasi, tetapi merupakan kondisi lingkungan yang dapat dimanfaatkan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Sementara itu, faktor ancaman (*threats*) dipahami sebagai kondisi atau tekanan dari lingkungan yang dapat menimbulkan dampak terhadap organisasi apabila tidak diantisipasi dengan baik. Dalam konteks penelitian ini, keterlambatan penyelesaian pekerjaan dapat berhubungan dengan potensi menurunnya citra pelayanan publik karena kelurahan merupakan organisasi yang berhubungan langsung dengan masyarakat. Citra dan kepercayaan masyarakat merupakan bagian dari lingkungan pelayanan yang tidak sepenuhnya dapat dikendalikan oleh organisasi, tetapi dapat dipengaruhi oleh kualitas pelaksanaan tugas ASN. Demikian pula, penerapan reward yang belum optimal dapat menimbulkan

Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya

(Eka Prasetya Journal of Management Studies)

risiko terhadap keberlangsungan motivasi dan kedisiplinan ASN, sedangkan ketergantungan yang terlalu besar pada punishment dapat berpotensi menimbulkan resistensi dalam pelaksanaan tugas.

Indikator Bobot 4 Kuadran Serta Total Skor Masing-Masing Indikator

Langkah berikutnya yang ditempuh setelah proses pembuatan daftar indikator dari variabel lingkungan internal dan faktor eksternal, dan menformulasikan ke dalam strategi SO. S-T, W-O, dan W-T adalah pemberian bobot (*weight*) pada masing-masing indikator yaitu melalui perbandingan peran satu indikator tertentu dengan indikator lainnya. Bobot maksimum yang diberikan pada setiap kategori adalah 1 atau 100%. Bobot maksimum tersebut akan didistribusikan ke semua indikator.

Setelah bobot masing-masing indikator ditentukan, berikutnya memberikan penilaian terhadap besar kecilnya sumbangan atau hambatan yang diberikan oleh masing-masing indikator terhadap pencapaian tujuannya, terutama untuk satu periode penyusunan rencana strategis. Penilaian ini dilakukan dengan memberikan skor dari 1 sampai 5. Sedangkan, untuk *strength* dan *opportunity* rating 1 sampai 5 adalah cakupan dari sangat rendah samapai dengan sangat besar. Sedangkan untuk *weakness* dan *threat r*ating 1 sampai 5 adalah cakupan dari sangat besar sampai dengan sangat kecil.

Tabel 3. Indikator Bobot 4 Kuadran Serta Total Skor Masing-Masing Indikator

NO	INDIKATOR	BOBOT	SKOR
1	***STRENGTHS***	**1.00**	
	a. .*Punishment* proporsional sesuai pelanggaran b. Konsekuensi absensi & *deadline* jelas c. Kebijakan sesuai regulasi pemerintah d. ASN taat aturan	0.2 0.2 0.4 0.2	4 4 4 3
2	***WEAKNESS***	**1.00**	
	a. *Reward* belum optimal (*best employee* tidak ada) b. Motivasi kerja ASN belum maksimal c. Keterlambatan masuk kerja d. Proyek triwulanan sering terlambat	0.2 0.2 0.3 0.3	3 2 3 3
3	***OPPORTUNITY***	**1.00**	

Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya

(Eka Prasetya Journal of Management Studies)

	a. Potensi program *best employee* b. Dukungan teknologi absensi digital c. Dukungan masyarakat & rekan kerja d. Proyek rutin sebagai indikator kinerja	0.2 0.2 0.3 0.3	3 3 2 4
4	***THREAT***	**1.00**	
	a. Keterlambatan proyek menurunkan citra publik b. Kedisplinan ASN bisa menurun tanpa *reward* c. Motivasi kerja turun akibat kurang apresiasi d. Ketergantungan *punishment* – resistensi	0.3 0.3 0.2 0.2	3 3 2 2

Sumber tabel: Data diolah oleh peneliti tahun 2026

Tahapan setelah menentukan skor atau nilai masing-masing indikator yaitu dengan cara menghitung nilai tertimbang dari masing-masing indikator dengan mengalikan bobot dengan skor per indikator.

Tabel 4. Total Nilai Tertimbang

NO	INDIKATOR	BOBOT	SKOR	NILAI TERTIMBANG
1	***STRENGTH***	**1.00**		
	a.Punishment proporsional sesuai pelanggaran	0.2	4	0.8
	b.Konsekuensi absensi & *deadline* jelas	0.2	4	0.8

Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya

(Eka Prasetya Journal of Management Studies)

	c.Kebijakan sesuai regulasi pemerintah	0.4	4	1.6
	d. ASN taat aturan	0.2	3	0.6
	Jumlah *Strength*			3.8
2	***WEAKNESS***	**1.00**		
	a. *Reward* belum optimal	0.2	3	0.6
	b. Motivasi kerja ASN belum maksimal	0.2	2	0.4
	c. Keterlambatan masuk kerja	0.3	3	0.9
	d. Proyek triwulanan sering terlambat	0.3	3	0.9
	Jumlah *weakness*			2.8
	Jumlah Faktor Internal			6.6
3	***OPPORTUNITY***	**1.00**		
	a. Potensi program *best employee*	0.2	3	0.6
	b.Dukungan teknologi absensi digital	0.2	3	0.6
	c. Dukungan masyarakat & rekan kerja	0.3	2	0.6
	d. Proyek rutin sebagai indikator kinerja	0.3	4	1.2
	Jumlah *Opportunity*			3.0
4	***THREAT***	**1.00**		
	a.Keterlambatan proyek menurunkan citra publik	0.3	3	0.9
	b. Kedisplinan ASN bisa menurun tanpa *reward*	0.3	3	0.9
	c. Motivasi kerja turun akibat kurang apresiasi	0.2	2	0.4
	d.Ketergantungan *punishment* – resistensi	0.2	2	0.4
	Jumlah *Threat*			2.6

Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya

(Eka Prasetya Journal of Management Studies)

	Jumlah Faktor Eksternal			5.6

Sumber: Data diolah oleh peneliti tahun 2026

Rekapitulasi Nilai Tertimbang

Nilai Tertimbang *Strength* = 3.8

Nilai Tertimbang *Weakness* = 2.8

Selisih Positif = 1

Nilai Tertimbang *Opportunity* = 3.0

Nilai Tertimbang *Threat* = 2.6

Selisih Positif = 0.4

Dengan nilai tertimbang faktor kekuatan – kelemahan positif sebesar 1 dan nilai tertimbang faktor peluang dan ancaman positif sebesar 0.4 maka posisi strategi motivasi pada matrix SWOT 4 Kuadran terletak pada Kuadran 1 dengan strategi "pertumbuhan". Dengan demikian maka penerapan *reward* dan *punishment t*erhadap *employee engagement* pada Kantor Kelurahan Kebayoran Lama Selatan memang sedang dalam proses pengembangan dengan mendasarkan pada pemberian *reward* & *punishment* sebagai strateginya.

QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Setelah melakukan tahap input analisis lingkungan internal dan eksternal melalui SWOT, maka tahapan selanjutnya yaitu tahap Keputusan dengan menggunakan QPSM. Teknik ini secara objektif mengindikasikan alternatif strategi manakah yang terbaik.

Beberepa alternatif strategi yang dianalisis dengan menggunakan QPSM adalah sebagai berikut:

1. Memberikan penghargaan formal kepada ASN berprestasi untuk meningkatkan motivasi kerja dan keterikatan pegawai.
2. Mengoptimalkan data *fingerprint* sebagai dasar evaluasi kedisiplinan dan pemberian *reward* berbasis kehadiran.
3. Memberikan insentif atau penghargaan bagi tim yang menyelesaikan proyek triwulanan tepat waktu, sehingga mendorong produktivitas.
4. Membimbing ASN untuk meningkatkan disiplin, manajemen waktu, dan semangat kerja melalui pembinaan rutin.
5. Melakukan rapat evaluasi rutin untuk menilai efektivitas kebijakan dan menyesuaikan strategi dengan kebutuhan pegawai.
6. Mengaitkan *reward* dengan peningkatan tunjangan kinerja agar ASN lebih terdorong mencapai target.
7. Menanamkan nilai disiplin dan loyalitas melalui *reward* & *punishment* yang konsisten, sehingga membentuk budaya kerja jangka panjang.

Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya

(Eka Prasetya Journal of Management Studies)

Tabel 5. Perhitungan QSPM

1	***Strength***	**Bobot**	**AS**	**TAS**	**AS**	**TAS**	**AS**	**TAS**	**AS**	**TAS**
	Punishment proporsional sesuai pelanggaran	0.2	3	0.6	2	0.4	3	0.6	2	0.4
	Konsekuensi absensi & *deadline* jelas	0.2	2	0.4	3	0.6	4	0.8	2	0.4
	Kebijakan sesuai regulasi pemerintah	0.4	4	1.6	3	1.2	3	1.2	3	1.2
	ASN taat aturan	0.2	3	0.6	3	0.6	2	0.4	3	0.6
2	***Weaknesses***									
	Reward belum optimal	0.2	4	0.8	3	0.4	2	0.4	2	0.4
	Motivasi kerja ASN belum maksimal	0.2	3	0.6	3	0.6	2	0.4	4	0.8
	Keterlambatan masuk kerja	0.3	2	0.6	3	0.9	4	1.2	3	0.9
	Proyek triwulanan sering terlambat	0.3	2	0.6	4	1.2	3	0.9	3	0.9
3	***Opportunity***									
	Potensi program *best employee*	0.2	4	0.8	2	0.4	2	0.4	2	0.4
	Dukungan teknologi absensi digital	0.2	2	0.4	2	0.4	4	0.8	2	0.4
	Dukungan masyarakat & rekan kerja	0.3	3	0.9	3	0.9	2	0.6	3	0.9

Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya

(Eka Prasetya Journal of Management Studies)

	Proyek rutin sebagai indikator kinerja	0.3	2	0.6	4	1.2	3	0.9	3	0.9
4	***Threat***									
	keterlambatan proyek menurunkan citra publik	0.3	2	0.6	4	1.2	3	0.9	3	0.9
	Kedisplinan ASN bisa menurun tanpa *reward*	0.3	3	0.9	3	0.9	4	1.2	3	0.9
	Motivasi kerja turun akibat kurang apresiasi	0.2	3	0.6	2	0.4	2	0.4	4	0.8
	Ketergantungan *punishment* – resistensi	0.2	2	0.4	2	0.4	2	0.4	3	0.6
				10.1		**11.0**		**12.2**		**11.6**

Sumber: Data diolah oleh peneliti tahun 2026

Ket : TAS = *Total Attractiveness Score*

AS = *Attractiveness Score*

Berdasarkan hasil penelitian QSPM, maka diperoleh urutan dari nikai TAS paling tinggi hingga paling rendah. Dari urutan tersebut dapat menghasilkan strategi – strategi prioritas yang dapat diimplementasikan oleh Kantor Kelurahan Kebayoran Lama Selatan untuk peningkatan *employee engagement* (keterikatan pegawai) pada ASN. Dari hasil analisis QSPM, maka diperoleh prioritas alternatif sebagai berikut:

1. Mengoptimalkan sistem absensi didgital yaitu 12.2, data kehadiran ASN harus dijadikan dasar evaluasi kedisiplinan, kemudian diintegrasikan dengan sistem *reward*. Strategi ini dilakukan agar ASN konsisten hadir tepat waktu dan kemudian mendapat poin tambahan yang bisa ditukar dengan insentif.
2. Melaksanakan coaching & monitoring ASN yaitu, 11.6. Strategi ini dilakukan melalui pembinaan rutin, baik dalam bentuk rapat internal maupun sesi mentoring personal. Atasan dapat memberikan arahan, motivasi, dan bimbingan terkait manajemen waktu serta disiplin kerja.
3. Pemberian *reward* berbasis proyek yaitu, 11.0. Strategi ini dilakukan dengan memberikan insentif atau penghargaan kepada tim yang berhasil menyelesaikan proyek triwulanan tepat waktu. Bentuk

Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya

(Eka Prasetya Journal of Management Studies)

reward bisa berupa tambahan tunjangan kinerja, sertifikat penghargaan, atau pengakuan formal dalam rapat.

4. Menerapkan *Best Employee Program* yaitu 10.1 Melalui strategi ini akan di lakukan dengan membuat program penghargaan formal seperti "ASN Terbaik Bulanan" atau "*Best Employee of the Year*". Strategi ini tetap penting sebagai bentuk apresiasi formal yang dapat memperkuat budaya kerja positif

Berdasarkan hasil pemaparan pada bab I dan bab II, berikut merupakan hasil dari pembahasan penelitian, Penerapan sistem *reward* yang diberikan pada pegawai ASN Kelurahan Kebayoran Lama Selatan telah dilaksanakan berdasarkan prinsip keadilan, pemberian *reward* secara transparan, serta berdasarkan UU ASN Nomor 20 Tahun 2023. Di sisi lain pemberian reward pada ASN di bagi menjadi *reward* finansial dan non finansial yang diberikan berdasarkan hasil capaian kinerja yang telah dilakukan. *Reward* finansial yang diberikan berupa tunjangan kinerja, sedangkan *reward* non finansial yang diberikan dalam bentuk kesempatan untuk mengisi kekosongan posisi atau peluang *double job* dengan tawaran tambahan tunjangan untuk posisi tersebut.

Sedangkan, penerapan sistem *punishment* pada pegawai ASN Kelurahan Kebayoran Lama Selatan telah proporsional sesuai dengan tingkat kesalahan atau pelanggarannya. Setiap bentuk pelanggaran termasuk diantaranya absensi dan kehadiran, penyelesaian *deadline* tugas, mempunyai konsekuensi yang jelas dan sepadan deangan dampak terhadap hasil kinerja dan tunjangan kinerja masing-masing. Meskipun regulasi telah disebarluaskan secara jelas, namun masih terdapat ketidakpastian terhadap aturan yang ditetapkan, contohnya ketidaktepatan pengumpulan tugas atau proyek triwulan, sikap disiplin yang belum konsisten terkait kehadiran pada jam masuk kerja ASN Kelurahan Kebayoran Lama Selatan.

Temuan wawancara dan observasi menunjukkan bahwa penghargaan serta penerapan aturan disiplin dipersepsikan berkaitan dengan motivasi dan keterlibatan kerja ASN. Namun, Tingkat keterlibatan belum dapat dinyatakan meningkat tanpa bukti perubahan dari waktu ke waktu.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, penerapan *reward* di Kantor Kelurahan Kebayoran Lama Selatan dipersepsikan oleh ASN sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan hasil kerja. *Reward* yang diterapkan meliputi tunjangan kinerja, fasilitas kerja, jaminan sosial, hak cuti, serta bentuk penghargaan nonfinansial seperti pemberian kepercayaan dan kesempatan menjalankan tanggung jawab tambahan. Hasil pengamatan juga menunjukkan bahwa *reward* dipersepsikan berkaitan dengan motivasi, kepuasan, dan semangat kerja ASN. Namun demikian, sistem *reward* masih belum sepenuhnya optimal karena belum terdapat program penghargaan formal pada tingkat kelurahan seperti "*Best Employee*". Kondisi tersebut menunjukkan bahwa secara empiris *reward* telah dipersepsikan sebagai salah satu aspek yang mendukung keterlibatan kerja, tetapi penelitian ini belum dapat menyatakan adanya peningkatan *employee engagement* secara kausal atau berdasarkan perubahan dari waktu ke waktu. Temuan mengenai *employee engagement* juga menunjukkan kondisi yang beragam, yaitu adanya dedikasi, penyerapan terhadap aturan kerja, motivasi intrinsik, dan komitmen organisasional, tetapi masih terdapat kendala pada semangat kerja yang ditunjukkan melalui keterlambatan masuk kerja dan keterlambatan penyelesaian beberapa proyek triwulanan.

Temuan tersebut dapat dipahami melalui konsep *employee engagement* yang digunakan dalam penelitian ini. Menurut Schaufeli et al. (2021:5), *employee engagement* tercermin melalui semangat

Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya

(Eka Prasetya Journal of Management Studies)

kerja (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*), yang dalam penelitian ini juga dilengkapi dengan motivasi intrinsik dan komitmen organisasional. Dengan demikian, persepsi ASN bahwa *reward* memberikan penghargaan atas kontribusi dan mendorong motivasi dapat dipahami sebagai kondisi yang berkaitan dengan aspek semangat dan dedikasi dalam *employee engagement*.

Pada aspek *punishment*, hasil penelitian menunjukkan bahwa aturan mengenai kehadiran, absensi, dan penyelesaian tugas telah memiliki konsekuensi yang cukup jelas. *Punishment* diterapkan berdasarkan tingkat pelanggaran dan dapat berkaitan dengan pengurangan poin maupun tunjangan kinerja. Hasil observasi menunjukkan bahwa mekanisme tersebut dipersepsikan membantu mengarahkan ASN untuk menaati aturan dan memperkuat kedisiplinan. Namun, masih ditemukan sebagian ASN yang terlambat meskipun telah mengetahui aturan dan konsekuensinya. Oleh karena itu, *punishment* dalam penelitian ini lebih tepat dipahami sebagai mekanisme pengendalian yang berkaitan dengan pembentukan disiplin dan kepatuhan, bukan sebagai bukti bahwa *employee engagement* telah meningkat..

Temuan penelitian ini juga memiliki keterkaitan dengan penelitian Dewi, Muthalib, dan Supriaddin (2024) mengenai penerapan *reward* dan *punishment* pada pegawai ASN di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Konawe. Penelitian tersebut sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus dan menunjukkan bahwa reward yang diberikan secara konsisten berkaitan dengan motivasi pegawai, sedangkan *punishment* yang tidak proporsional dapat menimbulkan resistensi dan penurunan kinerja. Dalam penelitian di Kantor Kelurahan Kebayoran Lama Selatan, terdapat kecenderungan yang sejalan pada aspek *reward*, yaitu penghargaan dipersepsikan dapat mendorong motivasi karena ASN merasa kontribusinya dihargai. Pada aspek *punishment*, penelitian ini juga memperlihatkan pentingnya penerapan konsekuensi yang jelas dan sesuai dengan tingkat pelanggaran agar aturan dapat diterima dan digunakan sebagai sarana pembentukan disiplin. Perbedaannya, penelitian Dewi et al. (2024) berfokus pada kinerja pegawai ASN, sedangkan penelitian ini mengkaji *employee engagement*.

Berdasarkan keseluruhan temuan tersebut, penulis menafsirkan bahwa *reward* dan *punishment* dapat dipandang sebagai bagian dari kondisi organisasi yang berkaitan dengan *employee engagement* ASN. *Reward* yang dianggap adil, jelas, dan sesuai dengan kontribusi dapat memberikan pengakuan terhadap pegawai dan berkaitan dengan munculnya motivasi serta semangat kerja. Sebaliknya, *punishment* yang jelas, proporsional, dan konsisten dapat membantu menjaga kedisiplinan serta kepatuhan terhadap aturan. Keduanya memiliki fungsi yang berbeda tetapi saling melengkapi: *reward* memberikan penguatan terhadap perilaku dan kontribusi yang diharapkan, sedangkan punishment memberikan batas terhadap perilaku yang tidak sesuai dengan ketentuan. Meskipun demikian, hasil penelitian belum menunjukkan bahwa kombinasi keduanya secara langsung meningkatkan tingkat *employee engagement*, karena penelitian ini tidak mengukur perubahan engagement sebelum dan sesudah penerapan kebijakan. Interpretasi penelitian dibatasi pada adanya keterkaitan yang dipersepsikan oleh informan dan didukung oleh hasil observasi pada kondisi penelitian.

Berdasarkan temuan dan interpretasi tersebut, program yang diusulkan diarahkan pada penguatan sistem reward dan punishment secara seimbang. Pada aspek reward, organisasi dapat mengembangkan bentuk penghargaan yang lebih terstruktur dan transparan, misalnya penghargaan berbasis pencapaian proyek, kontribusi pelayanan, atau kedisiplinan, dengan kriteria yang diketahui oleh ASN. Pada aspek punishment, penerapan konsekuensi perlu tetap disertai komunikasi dan

Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya

(Eka Prasetya Journal of Management Studies)

pembinaan agar punishment tidak hanya dipahami sebagai hukuman, tetapi sebagai mekanisme koreksi perilaku dan penegakan disiplin. Optimalisasi absensi digital juga dapat digunakan sebagai salah satu dasar evaluasi kedisiplinan dan pemberian penghargaan. Program tersebut merupakan usulan berdasarkan interpretasi penulis terhadap temuan penelitian, sehingga tidak diposisikan sebagai hasil yang telah terbukti efektif, melainkan sebagai alternatif strategi yang dapat dipertimbangkan oleh organisasi untuk memperkuat *employee engagement* ASN.

Terdapat beberapa faktor penghambat dan faktor pendukung dalam transformasi *employee engagement* melalui penerapan *reward* dan *punishment.* Diantaranya, terdapat faktor penghambat berupa kurangnya sosialisasi yang intensif dan pemahaman pegawai terhadap kebijakan *reward*, sehingga penerapannya belum maksimal, selain itu masih ditemukan sebagian pegawai mengalami hambatan dalam memahami aturan dan konsekuensi kebijakan, sehingga *punishment* terkadang dipersepsikan sebagai hukuman semata dan dapat menimbulkan resistensi, serta (keterikatan pegawai) *engagement* ASN belum sepenuhnya optimal dikarenakan masih terdapat pegawai yang kurang memahami kebijakan serta belum merasa dilibatkan secara penuh dalam proses organisasi. Sedangkan, terdapat juga beberapa faktor pendukung diantaranya, kebijakan penerapan *reward* sesuai dengan UU ASN Nomor 20 Tahun 2023.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, terdapat beberapa kondisi yang mendukung penerapan *reward* dan *punishment* pada ASN di Kantor Kelurahan Kebayoran Lama Selatan. Pada aspek *reward*, penelitian menemukan adanya tunjangan kinerja dan bentuk penghargaan nonfinansial yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab ASN. Tunjangan kinerja diberikan sebagai bagian dari penghasilan yang berkaitan dengan pelaksanaan dan hasil kerja, sedangkan bentuk penghargaan nonfinansial antara lain berupa pemberian kepercayaan, penambahan tanggung jawab, serta kesempatan untuk menjalankan tugas tertentu Sementara itu, hak cuti tahunan, cuti besar, izin, jaminan sosial, dan fasilitas kerja merupakan hak atau fasilitas yang berlaku bagi pegawai berdasarkan ketentuan yang berlaku. Oleh karena itu, dalam penelitian ini hal-hal tersebut tidak secara langsung dikategorikan sebagai *reward* atas kinerja. Meskipun demikian, keberadaan hak dan fasilitas tersebut merupakan bagian dari kondisi kesejahteraan dan lingkungan kerja yang dapat mendukung ASN dalam melaksanakan tugasnya. Dengan demikian, pembahasan mengenai hak cuti, jaminan sosial, dan fasilitas kerja ditempatkan sebagai faktor pendukung kondisi kerja, bukan sebagai bentuk penghargaan yang diberikan berdasarkan pencapaian kinerja tertentu.

Pada aspek punishment, hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan konsekuensi terhadap pelanggaran telah disesuaikan dengan tingkat kesalahan dan bentuk pelanggaran yang dilakukan. Konsekuensi tersebut dapat berkaitan dengan hasil penilaian kedisiplinan dan tunjangan kinerja. Penerapan *punishment* yang disesuaikan dengan tingkat pelanggaran menunjukkan adanya upaya untuk menerapkan konsekuensi secara proporsional dan memberikan batas yang jelas terhadap perilaku yang tidak sesuai dengan ketentuan. Dalam konteks penelitian ini, mekanisme tersebut dipahami sebagai salah satu faktor yang mendukung kedisiplinan ASN karena memberikan konsekuensi atas ketidakpatuhan terhadap aturan. Dengan demikian, faktor pendukung dalam penerapan *reward* dan *punishment* tidak hanya dilihat dari adanya hak dan fasilitas yang diterima ASN, tetapi juga dari adanya bentuk penghargaan yang berkaitan dengan kontribusi atau pelaksanaan tugas serta penerapan konsekuensi yang disesuaikan dengan tingkat pelanggaran. Hak cuti, jaminan sosial, dan fasilitas kerja

Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya

(Eka Prasetya Journal of Management Studies)

tetap menjadi bagian penting dari kondisi kerja ASN, tetapi tidak diposisikan sebagai *reward* berbasis kinerja. Pembedaan tersebut diperlukan agar konsep reward dalam penelitian ini tidak bercampur dengan hak pegawai yang bersifat umum dan agar interpretasi hasil penelitian lebih sesuai dengan fokus kajian mengenai keterkaitan *reward*, *punishment*, dan *employee engagement*.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan analisis penelitian, dapat disimpulkan bahwa penerapan *reward* di Kantor Kelurahan Kebayoran Lama Selatan telah mencakup bentuk penghargaan yang berkaitan dengan kontribusi dan pelaksanaan tugas ASN, terutama melalui tunjangan kinerja dan bentuk penghargaan nonfinansial seperti pemberian kepercayaan serta tanggung jawab tambahan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa *reward* dipersepsikan berkaitan dengan motivasi dan semangat kerja ASN, namun penerapannya belum sepenuhnya optimal karena belum terdapat program penghargaan formal pada tingkat kelurahan dan masih terdapat kebutuhan untuk memperjelas pemahaman pegawai mengenai kebijakan *reward*.

Pada aspek punishment, penelitian menemukan bahwa penerapan konsekuensi terhadap pelanggaran telah disesuaikan dengan tingkat kesalahan serta berkaitan dengan kedisiplinan, kehadiran, penyelesaian tugas, dan tunjangan kinerja. Penerapan sanksi dipandang membantu memperjelas konsekuensi atas pelanggaran dan menjadi mekanisme pengendalian perilaku kerja. Namun, temuan penelitian juga menunjukkan bahwa masih terdapat keterlambatan hadir dan keterlambatan penyelesaian tugas tertentu. Oleh karena itu, hasil penelitian belum dapat digunakan untuk menyatakan bahwa punishment telah meningkatkan kedisiplinan secara langsung, tetapi menunjukkan bahwa penerapan sanksi berkaitan dengan upaya menjaga kepatuhan dan disiplin ASN.

Pada aspek *employee engagement*, penelitian menunjukkan adanya keterlibatan ASN yang tercermin melalui dedikasi, penyerapan terhadap aturan kerja, motivasi intrinsik, dan komitmen organisasional. Namun, keterlibatan tersebut belum sepenuhnya optimal karena masih ditemukan kendala pada semangat kerja, antara lain keterlambatan masuk kerja dan keterlambatan penyelesaian beberapa proyek triwulanan. Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan adanya keterkaitan antara kondisi penerapan reward dan punishment dengan beberapa aspek *employee engagement*, tetapi belum dapat menyatakan adanya peningkatan tingkat *employee engagement* karena penelitian tidak mengukur perubahan keterlibatan pegawai dari waktu ke waktu.

Sebagai implikasi praktis, Kantor Kelurahan Kebayoran Lama Selatan dapat memperkuat sosialisasi mengenai mekanisme reward dan punishment agar ASN memahami kriteria, prosedur, serta konsekuensi yang berlaku. Organisasi juga dapat mempertimbangkan pengembangan program penghargaan yang lebih terstruktur dan transparan serta memperkuat komunikasi dua arah dan ruang partisipasi ASN dalam pelaksanaan kegiatan organisasi. Usulan tersebut merupakan rekomendasi berdasarkan temuan penelitian dan belum diposisikan sebagai program yang telah terbukti menghasilkan peningkatan employee engagement.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena dilakukan hanya pada satu kantor kelurahan dengan jumlah informan yang terbatas, yaitu lima *informan* dan satu *key informan*. Oleh karena itu, temuan penelitian lebih menggambarkan kondisi dan persepsi ASN pada Kantor Kelurahan Kebayoran Lama Selatan dan belum dapat digeneralisasikan pada seluruh organisasi pemerintahan atau kelurahan lainnya.

Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya

(Eka Prasetya Journal of Management Studies)

DAFTAR PUSTAKA

Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook Of Reward Management Practice*. London: Kogan Page.

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. New York: Pearson.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage*. New York: Mcgraw-Hill Education.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior*. Harlow: Pearson.

Rivai, V. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. Depok: Rajawali Pers.

Schaufeli, W. B. (2019). Work Engagement: A Conceptual Analysis. In *Handbook Of Employee Engagement*. Cheltenham, Uk: Edward Elgar Publishing.

Sunarto, A., & Loloan, R. R. *Employee Performance Based On Leadership And Work Motivation At Pt. Astra Credit Companies Tb Simatupang. Pinisi Discretion Review, 5(2), 369-382*

Sunarto, A., Rusilowati, U., & Ciptaningsih, E. M. S. S. (2017). Pengaruh Reward (Penghargaan), Punishment (Hukuman) Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinderja Karyawan Pada Pt. Asuransi Sinarmas Jakarta Pusat. Proceedings Universitas Pamulang, 2(1).

Sunarto, A., Umi, R., & Ciptaningsih, E. M. S. S. (2017). Pengaruh Reward (Penghargaan), Punishment (Hukuman) Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Asuransi Sinarmas Jakarta Pusat. Pascasarjana Universitas Pamulang.