



PENGARUH REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIREKTORAT JENDERAL KEMENTERIAN PERHUBUNGAN DARAT

Putri Sarirati, M. Lio Esya Raditya

Fakultas Manajemen dan Bisnis, S1 Manajemen, Universitas Mitra Bangsa

putrisarirati@umiba.ac.id

ABSTRAK

This study examines the effect of reward and punishment systems on employee performance at the Secretariat and the Directorate of Road Transport Facilities within the Direktorat Jenderal Perhubungan Darat under the Kementerian Perhubungan Republik Indonesia. Using a quantitative survey approach, data were collected from 70 respondents selected through probability sampling out of a population of 230 employees. The analysis employed validity and reliability testing, descriptive statistics, and multiple linear regression (t -test, F -test, and R^2) using IBM SPSS Statistics. The findings reveal that reward has a positive and significant partial effect on employee performance, while punishment does not show a significant partial effect. However, both variables simultaneously exert a significant influence. The results indicate that reward acts as the primary driver of performance improvement, whereas punishment functions mainly as a regulatory mechanism to maintain discipline.

Keywords: Reward, Punishment, Employee Performance, Human Resource Management, Land Transportation..

PENDAHULUAN

menterian Perhubungan telah memberlakukan sanksi disiplin sesuai dengan ketentuan dalam PP KeNo. 94 Tahun 2021, termasuk pemberhentian dengan hormat yang bukan atas permintaan sendiri. Penelitian ini bersifat deskriptif sehingga belum mengkaji lebih jauh dampak penerapan sanksi terhadap perubahan perilaku maupun kinerja ASN setelah hukuman dijatuhkan. Selain itu, studi ini belum mengakomodasi data terkait persepsi pegawai, padahal aspek keadilan prosedural serta tingkat penerimaan terhadap sanksi memiliki peranan penting dalam menentukan efektivitas mekanisme *punishment* (Muhid, 2020).

Bandiyono et al. (2021) menemukan bahwa punishment tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kedisiplinan pegawai. Meskipun demikian,

secara simultan reward dan punishment bersama-sama berpengaruh terhadap disiplin kerja, dengan reward terbukti memiliki kontribusi yang lebih dominan secara statistik dibandingkan punishment.

Penelitian lain oleh Dewiyani et al. (2023) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Badung. Selain itu, pemberian reward juga memberikan dampak positif yang signifikan terhadap peningkatan kinerja. Faktor lingkungan kerja turut berperan secara positif dan signifikan dalam mendukung kinerja pegawai pada instansi tersebut.

Secara konseptual, penelitian ini dibangun di atas kerangka teori yang lebih komprehensif dengan merujuk pada *Expectancy Theory* dan Teori Keadilan Organisasi. Kedua pendekatan tersebut digunakan untuk menjelaskan mekanisme bagaimana reward dan punishment memengaruhi perilaku kerja, baik dari sisi motivasional maupun normatif, termasuk dalam membentuk persepsi pegawai mengenai aspek keadilan, penghargaan, serta penerapan sanksi dalam konteks birokrasi.

STUDI LITERATUR

Hubungan *Reward*, *Punishment*, dan Kinerja

Dalam konteks birokrasi, salah satu faktor penentu yang krusial adalah cara organisasi merespons kinerja maupun pelanggaran yang dilakukan pegawai. Pemberian reward yang proporsional dan tepat sasaran berpotensi memperkuat motivasi intrinsik serta meningkatkan komitmen dan loyalitas pegawai. Sebaliknya, penerapan punishment yang konsisten berfungsi untuk menegakkan kepatuhan dan menjaga kedisiplinan kerja. Penelitian oleh (Bellé 2013, 2014) menunjukkan bahwa reward yang dikaitkan dengan dampak sosial pekerjaan (*social impact*) memiliki hubungan positif dengan peningkatan kinerja dan kepuasan kerja aparatur sipil negara. Namun, sanksi yang bersifat simbolik tanpa substansi justru dapat mendorong munculnya disengagement dan niat untuk keluar dari organisasi, sebagaimana dikemukakan oleh (James L. Perry Bright, 2009).

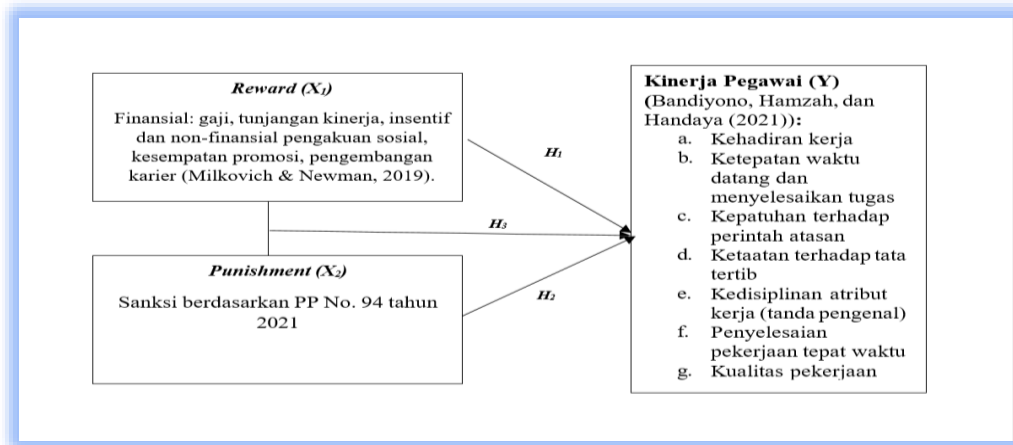
Selain itu, risiko *burnout* menjadi perhatian penting karena dapat menurunkan motivasi, efektivitas kerja, serta kualitas layanan publik. Studi (Hsieh 2014) mengungkapkan bahwa *emotional labor* yakni tuntutan untuk mengelola dan menampilkan emosi sesuai ekspektasi organisasi berkorelasi positif dengan kelelahan emosional (*emotional exhaustion*), terutama dalam kondisi tekanan kerja tinggi dan

interaksi publik yang kompleks.

Sejumlah studi mutakhir juga menunjukkan bahwa beban kerja yang berlebihan berkorelasi dengan menurunnya rasa pencapaian diri (*personal accomplishment*) serta meningkatnya depersonalisasi pada pegawai. Ketersediaan *job resources* seperti dukungan pimpinan, kesempatan pengembangan karier, dan mekanisme reward yang transparan dapat berfungsi sebagai faktor protektif terhadap potensi *burnout*. Sebaliknya, ketika sistem penghargaan tidak diterapkan secara objektif atau sanksi dijalankan secara represif tanpa disertai pembinaan, pegawai cenderung merasa kurang dihargai, mengalami kelelahan emosional, dan menurunnya keterikatan terhadap organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa perancangan sistem *reward* dan *punishment* yang adil, konsisten, serta berbasis kinerja tidak hanya berdampak pada peningkatan motivasi, tetapi juga berperan sebagai mekanisme pencegahan *burnout* dalam konteks birokrasi.

Dalam perspektif *Expectancy Theory*, motivasi aparatur sipil negara akan menurun secara signifikan apabila upaya kerja yang dilakukan tidak memperoleh penghargaan yang layak, atau ketika pelanggaran ringan dikenai sanksi berat sementara pelanggaran yang lebih serius justru diabaikan. Kondisi tersebut mencerminkan ketidaksesuaian antara usaha, kinerja, dan konsekuensi yang diterima. Oleh sebab itu, sistem manajemen kinerja perlu dirancang secara komprehensif agar mampu mengintegrasikan mekanisme reward dan punishment dengan indikator evaluasi yang objektif, terukur, dan bermakna.

Berdasarkan landasan teori dan asumsi yang telah diuraikan, keterkaitan antarvariabel dalam penelitian ini divisualisasikan melalui suatu model konseptual. Model tersebut menggambarkan arah hubungan antara variabel independen *reward* (X1) dan *punishment* (X2) terhadap variabel dependen, yaitu kinerja aparatur sipil negara (Y).



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Populasi penelitian ini mencakup seluruh pegawai yang bertugas di Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Darat dengan jumlah total 70 orang. Teknik penentuan sampel menggunakan pendekatan non-probability sampling melalui metode accidental sampling, yakni pemilihan responden berdasarkan kebetulan, di mana individu yang ditemui secara langsung oleh peneliti dapat dijadikan sampel sepanjang memenuhi kriteria yang ditetapkan (Sugiyono, 2019). Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner yang memuat indikator masing-masing variabel penelitian dan diukur menggunakan skala Likert. Selanjutnya, data yang diperoleh dianalisis dengan bantuan perangkat lunak IBM SPSS Statistics versi 23.

HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan metode One-Sample Kolmogorov–Smirnov guna memastikan apakah data dalam model penelitian berdistribusi normal atau tidak.

Tabel Hasil Uji Normali

	,151	70	,000	,956	70	,015
Y	,107	70	,044	,953	70	,010
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						
Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	,084	70	,200*	,977	70	,222
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						
Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
X1	,081	70	,200*	,974	70	,146

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel Reward memperoleh nilai signifikansi (Asymp. Sig.) sebesar 0,200, yang melebihi tingkat signifikansi 0,05, sehingga dapat dinyatakan berdistribusi normal. Sebaliknya, variabel Punishment dan Kinerja ASN masing-masing memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 dan 0,044, yang berada di bawah batas 0,05, sehingga tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Hasil Uji Multikolinieritas

Tabel Hasil Uji Multikolinieritas

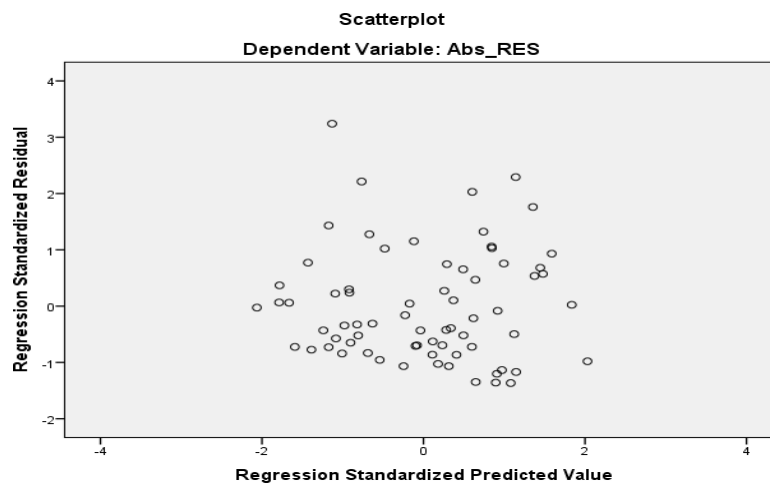
Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,987	,493		6,054	,000		
	X1	,219	,083	,306	2,651	,010	,999	1,001
	X2	,103	,091	,130	1,124	,265	,999	1,001

a. Dependent Variable: Y

Hasil pengujian multikolinieritas menunjukkan bahwa nilai tolerance pada variabel reward dan punishment masing-masing sebesar 0,999 (lebih besar dari 0,10), dengan nilai VIF sebesar 1,001 (lebih kecil dari 10). Temuan tersebut mengindikasikan bahwa tidak terdapat gejala multikolinieritas dalam model regresi, sehingga model dinilai memenuhi asumsi dan layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

c. Hasil Uji Heterokedastisitas

Gambar Hasil Uji Heterokedastisitas



Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas melalui analisis scatterplot antara residual dan nilai prediksi, tampak bahwa sebaran titik bersifat acak serta tidak

membentuk pola tertentu. Kondisi tersebut mengindikasikan tidak adanya masalah heteroskedastisitas dalam model regresi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi asumsi homoskedastisitas.

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengidentifikasi arah hubungan serta besaran pengaruh variabel Reward (X1) dan Punishment (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada Direktorat Jenderal Perhubungan Darat. Proses pengolahan dan analisis data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak IBM SPSS Statistics versi 23 guna memastikan ketepatan dan keakuratan hasil perhitungan. Adapun hasil estimasi koefisien regresi disajikan pada tabel berikut.

Tabel Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

No	Variabel	Koefisien B	t hitung	Sig.	Keterangan
1	Konstanta	2,852	5,910	0,000	Signifikan
2	Reward (X1)	0,225	2,714	0,008	Berpengaruh signifikan
3	Punishment (X2)	0,103	1,185	0,240	Tidak berpengaruh signifikan

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat disusun persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

$$Y = 2,852 + 0,225 X_1 + 0,108 X_2 + e$$

Uji F (Uji Simultan)

Uji F dilakukan untuk menilai apakah seluruh variabel independen secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Pengujian ini menguji hipotesis nol (H0) yang menyatakan bahwa seluruh koefisien regresi bernilai nol, sehingga secara bersama-sama variabel independen tidak berpengaruh terhadap

variabel dependen. Keputusan ditentukan berdasarkan nilai signifikansi; apabila nilai signifikansi F lebih kecil dari 0,05, maka H₀ ditolak, yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan secara simultan dari variabel independen terhadap variabel dependen.

Tabel Hasil Uji F (Simultan)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,205	2	,603	4,151	,019 ^b
	Residual	9,728	67	,145		
	Total	10,933	69			
a. Dependent Variable: Y						
b. Predictors: (Constant), X2, X1						

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan IBM SPSS Statistics yang ditampilkan pada tabel ANOVA, diperoleh nilai F sebesar 4,151 dengan tingkat signifikansi 0,019. Karena nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari batas alpha 0,05 ($0,019 < 0,05$), maka keputusan yang diambil adalah menolak H₀ dan menerima H_a. Hasil ini mengindikasikan bahwa variabel Reward dan Punishment secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Direktorat Jenderal Perhubungan Darat.

Uji t Parsial

Uji t digunakan untuk mengukur pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, pengujian tersebut bertujuan untuk mengetahui apakah reward dan punishment secara individual memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Keputusan statistik didasarkan pada nilai signifikansi (p-value) pada tingkat alpha (α) 0,05. Apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka H₀ ditolak yang berarti variabel independen berpengaruh signifikan

secara parsial. Sebaliknya, jika nilai signifikansi melebihi 0,05, maka H0 tidak ditolak, sehingga variabel independen dinyatakan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Tabel Hasil Uji t (Parsial)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,245	,876		1,421	,160
	X1	,387	,165	,284	2,345	,022
	X2	,142	,148	,115	0,959	,341

a. Dependent Variable: Y

Analisis koefisien determinasi (R^2)

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diperoleh hasil perhitungan koefisien determinasi sebagai berikut:

Tabel Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,332 ^a	,110	,084	,38079

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,332. Angka tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara variabel independen, yaitu Reward dan Punishment, dengan variabel dependen Kinerja Pegawai tergolong lemah, karena berada dalam rentang 0,20–0,399. Selain itu, nilai koefisien determinasi (R Square)

sebesar 0,110 mengindikasikan bahwa kedua variabel independen hanya mampu menjelaskan 11% variasi dalam Kinerja Pegawai. Dengan demikian, sebesar 89% variasi kinerja dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak tercakup dalam model penelitian.

Proporsi pengaruh yang relatif kecil ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai di Direktorat Jenderal Perhubungan Darat kemungkinan lebih banyak ditentukan oleh variabel lain, seperti kompetensi teknis, gaya kepemimpinan, beban kerja, maupun motivasi intrinsik pegawai.

KESIMPULAN

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Reward (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Direktorat Jenderal Perhubungan Darat pada Kementerian Perhubungan Republik Indonesia. Sebaliknya, variabel Punishment (X2) tidak terbukti memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini tercermin dari nilai t hitung sebesar 1,124 dengan tingkat signifikansi 0,265 yang lebih besar dari 0,05. Namun demikian, secara simultan, Reward dan Punishment bersama-sama menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja (Y).

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
- Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. (2020). *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020–2024*, (Online), (https://ditkumlasi.bappenas.go.id/download/file/Narasi_RPJMN_2020-2024.pdf, diakses 9 Juli 2025).
- Bandiyono, A., Hamzah, K. F., & Hidayat, N. A. (2021). Pengaruh reward dan punishment terhadap kedisiplinan pegawai. *Jurnal Ekonomi Universitas Tarumanegara*, (Online), Vol 26(1), 50–65, (<https://doi.org/10.24912/je.v26i1.717>, diakses 8 Juli 2025).
- Bangun, W. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Erlangga.

- Berenschot, W. (2018). Incumbent bureaucrats: Why elections undermine civil service reform in Indonesia. *Public Administration and Development*, (Online), Vol 38(4), 135–143. (<https://doi.org/10.1002/pad.1838>, diakses 15 Juli 2025).
- Bright, L. (2008). Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees? *American Review of Public Administration*, 38(2), 149–166. (<https://doi.org/10.1177/0275074008317248>, diakses 12 Juli 2025).
- Bright, L. (2009). Why do public employees desire intrinsic nonmonetary opportunities? *Public Personnel Management*, (Online), Vol 38(3), 15–37. (<https://doi.org/10.1177/009102600903800302>, diakses 12 Juli 2025).
- Christensen, R. K., Paarlberg, L., & Perry, J. L. (2017). Public service motivation research: Lessons for practice. *Public Administration Review*, (Online), Vol 77(4), 529–542. (<https://doi.org/10.1111/puar.12796>, diakses 12 Juli 2025).
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, (Online), Vol 86(3), 499–512. (<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>, diakses 12 Juli 2025).
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Boston, MA: Pearson Education.
- Dewiyani, N. L. N., Rismawan, P. A. E., & Andika, A. W. (2023). Pengaruh disiplin kerja, penghargaan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Badung. *Jurnal EMAS*, (Online), Vol 4(1), 1–12, (<https://e-journal.unmas.ac.id/index.php/emas/article/view/6136/4637>, diakses 16 Juli 2025).
- Dik, B. J., Byrne, Z. S., & Steger, M. F. (Eds.). (2013). Purpose and meaning in the workplace. American Psychological Association. (Online), (<https://doi.org/10.1037/14183-000>, diakses 16 Juli 2025).
- Direktorat Jenderal Perhubungan Darat. (2020). *Rencana Strategis Direktorat Jenderal Perhubungan Darat Tahun 2020–2024*. Jakarta: Kementerian Perhubungan Republik Indonesia.
- Direktorat Jenderal Perhubungan Darat. (2024). *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) 2024*. (Online), Jakarta: Kementerian Perhubungan Republik Indonesia, (https://ppid.dephub.go.id/fileupload/informasi-berkala/20250506123349.LKIP_BADAN_KEBIJAKAN_TRANSPORTASI_2024.pdf, diakses 5 Juli 2025).
- Dwiyanto, A. (2008). *Reformasi birokrasi publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- French, E., & Emerson, M. (2015). Assessing the variations in reward preferences for

- local government employees. *Review of Public Personnel Administration*, (Online), Vol 35(1), 70–93, (<https://doi.org/10.1177/0734371X13508352>, diakses 12 Juli 2025).
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of Economic Surveys*, (Online), Vol 15(5), 589–611, (<https://doi.org/10.1111/1467-6419.00150>, diakses 12 Juli 2025).
- Georgellis, Y., Iossa, E., & Tabvuma, V. (2011). Crowding out intrinsic motivation in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, (Online), Vol 21(3), 473–493, (<https://doi.org/10.1093/jopart/muq073>, diakses 12 Juli 2025).
- Ghozali, I. (2018). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L. (1987). *Organizations: Behavior, structure, processes* (5th ed.). Dallas: Business Publications.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Hsieh, C. W. (2014). Burnout among public service workers: The role of emotional labor requirements and job resources. *Review of Public Personnel Administration*, (Online), 34(4), 379–402. (<https://doi.org/10.1177/0734371X12460554>, diakses tanggal 16 Juli 2025).
- Jin, M. H., McDonald, B., & Park, J. (2018). Person-organization fit and turnover intention: Exploring the mediating role of employee followership and job satisfaction through conservation of resources theory. *Review of Public Personnel Administration*, (Online) Vol 38(2), 167–192, (<https://doi.org/10.1177/0734371X16658334>, diakses 10 Juli 2025).
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2024). *Menteri PANRB sampaikan capaian reformasi birokrasi 10 tahun terakhir*. (Online), (<https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/menteri-panrb-sampaikan-capaian-reformasi-birokrasi-10-tahun-terakhir>, diakses 5 Juli 2025).
- Lestari, S., & Murdani, D. (2025). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan PT. Multi Garmenjaya. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Bisnis dan Kewirausahaan*, 5(3), 625–634. (<https://doi.org/10.55606/jurimbik.v5i3.1453>, diakses 3 Januari 2026).
- Li, Z., & Song, L. (2024). Understanding the impact of abusive leadership on third-party observers' turnover intentions: Insights from organizational identification and authority orientation. *Acta Psychologica*, (Online), Vol 248, (<https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104438>, diakses 16 Juli 2025).
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2000). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan* (Cetakan ke-14). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management* (13th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2019). *Compensation* (13th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Miller, G. J., & Whitford, A. B. (2007). The principal's moral hazard: Constraints on the use of incentives in hierarchy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, (Online), Vol 17(2), 213–233, (<https://doi.org/10.1093/jopart/mul004>, diakses 7 Juli 2025).
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public Administration Review*, (Online), Vol 67(1), Vol 40–53. (<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00695.x>, diakses 7 Juli 2025).
- Muhid, A. (2020). Penegakan sanksi disiplin berat terhadap pegawai negeri sipil di lingkungan Kementerian Perhubungan. *Indonesian Journal of Multidisciplinary Sciences (IJoMS)*, (Online), Vol 4(2), 178–192, (<https://doi.org/10.52249/ilr.v4i2.402>, diakses 5 Juli 2025).
- Mundakir, & Zainuri. (2018). Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Business Management Analysis Journal Universitas Muria Kudus*, (Online), Vol 1(1), 37–46, (<https://jurnal.umk.ac.id/index.php/bmaj/article/view/2639/1466> diakses 11 Juli 2025)
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. (2019). Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 95.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. (2021). Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 207.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, (Online), Vol 50 (3), 367–373, (<https://doi.org/10.2307/976618>, diakses 5 Juli 2025).
- Perry, J. L., Engbers, T. A., & Jun, S. Y. (2010). Back to the future? Performance-related pay, empirical research, and the perils of persistence. *Public Administration Review*, (Online), Vol 69(1), 39–51, (<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.01939.x>, diakses 5 Juli 2025).
- Rijal, S., Sinaga, I. N., Yulianadewi, I., Masyithah, S. M., Tannady, H., Setiawan, R., & Rukmana, A. Y. (2023). Manajemen sumber daya manusia. Global Eksekutif Teknologi.
- Saleh, A. (2014). Penegakan Disiplin (Suatu Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai). *Jurnal Ad'ministrare*, (Online), Vol 5(1), 8-19, (<https://doi.org/10.26858/ja.v1i1.876> , diakses 11 Juli 2025).
- Sejati, T., Komariah, A., & Abubakar, A. (2016). Pengaruh Insentif Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil Di PPPPTK Tk dan PLB Bandung. *Jurnal Tata Kelola Pendidikan*, (Online), Vol 1(1):91-101, (<http://dx.doi.org/10.17509/jtkp.v1i1.3756>, diakses 11 Juli 2025).

- Shields, J. (2016). *Managing employee performance and reward: Concepts, practices, strategies* (2nd ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York: Macmillan.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, A. T. (2004). *Memahami Good Governance: Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gava Media.
- ten Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B., Hetland, J., dan Keulemans, L. (2011). Do new ways of working foster work engagement?. *Psichotema*, (Online), Vol 24(1), 113-120, (<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/22269373/>), diakses 6 Juli 2025.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 127.
- Utomo, Sad Dian. (2010). Penanganan Pengaduan Masyarakat Mengenai Pelayanan Publik, *BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, (Online), Vol. 15: No. 3, (<https://scholarhub.ui.ac.id/jbb/vol15/iss3/8/>), diakses tanggal 6 Juli 2025).
- Van den Broeck, A., (dkk). (2017). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, (Online), Vol 42(5), 1195–1229. (<https://doi.org/10.1177/0149206316632058>), diakses 8 Juli 2025).
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- World Intellectual Property Organization. (2024). Global innovation index 2024. (Online). (<https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2024/id.pdf>), diakses 12 Juli 2025).
- Wright, B. E. (2007). Public service and motivation: Does mission matter? *Public Administration Review*, (Online), Vol 67(1), 54–64. (<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00696.x>), diakses 11 Juli 2025).
- Wright, B. E., & Grant, A. M. (2010). Unanswered questions about public service motivation: Designing research to address key issues of emergence and effects. *Public Administration Review*, (Online), Vol 70(5), 691–700. (<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02197.x>), diakses 11 Juli 2025).

Yusuf, F., Joesah, N., & Latumahina, J. (2024). Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Dampak Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Mitra Driver Gojek di Jabodetabek. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 3(5), 3922-3932. (<https://doi.org/10.56799/jceki.v3i5.4596>, diakses 15 Desember 2025)