

# Korelasi manajemen reward dan punishment dengan tingkat kedisiplinan kesekretariatan DPRD Kabupaten Malang

**Ma'rifatul Fi'liyah**

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang  
e-mail : marifatulfiliya@gmail.com

**Kata Kunci:**

kurikulum merdeka;  
pembelajaran; Maharrah  
Qira'ah

**Keywords:**

independent curriculum;  
learning; Maharrah Qira'ah

## ABSTRAK

Manajemen reward dan punishment merujuk pada strategi dan praktik penggunaan imbalan dan hukuman dalam suatu organisasi untuk mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan dari manajemen reward dan punishment adalah untuk mendorong perilaku yang diinginkan dan menghindari perilaku yang tidak diinginkan. Manajemen reward (penghargaan) melibatkan memberikan imbalan positif kepada karyawan sebagai bentuk pengakuan dan apresiasi atas prestasi atau perilaku yang diinginkan.

Imbalan tersebut dapat berupa bonus, promosi, pengakuan publik, kesempatan pengembangan karir, atau pengakuan verbal. Artikel ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh manajemen reward dan punishment terhadap tingkat kedisiplinan pegawai kesekretariatan DPRD Kabupaten Malang. Kedisiplinan merupakan faktor kritis dalam menjaga efisiensi dan efektivitas lembaga legislatif daerah. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survei dan wawancara terstruktur kepada pegawai kesekretariatan DPRD Kabupaten Malang. Penelitian ini Penelitian ini tergolong penelitian kualitatif karena dilakukan dengan menggunakan metode survei dan wawancara terstruktur kepada pegawai kesekretariatan DPRD Kabupaten Malang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa korelasi antara manajemen reward yang diterapkan di DPRD Kabupaten Malang memiliki pengaruh positif terhadap tingkat kedisiplinan pegawai kesekretariatan. Pemberian reward yang adil dan sesuai dengan kontribusi kerja pegawai mendorong mereka untuk mempertahankan tingkat kedisiplinan yang tinggi. Hasil menunjukkan bahwasanya manajemen reward dan punishment terhadap tingkat kedisiplinan kesekretariatan DPRD Kabupaten Malang relative tergantung pada hubungan baik yang terjalin dengan pihak atasan.

## ABSTRACT

Punishments in an organization to influence the level of employee discipline. The goal of reward and punishment management is to encourage desired behavior and avoid unwanted behavior. Reward management (award) involves providing positive rewards to employees as a form of recognition and appreciation for achievements or desired behavior. These rewards can be in the form of bonuses, promotions, public recognition, career development opportunities, or verbal recognition. Appropriate use of rewards can increase employee motivation and encourage them to maintain a high level of discipline. This article aims to examine the influence of reward and punishment management on the



This is an open access article under the [CC BY-NC-SA](#) license.

Copyright © 2024 by Author. Published by Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim

level of discipline of the Malang Regency DPRD secretariat employees. Discipline is a critical factor in maintaining the efficiency and effectiveness of regional legislatures. This research was conducted using survey methods and structured interviews with secretarial employees of the DPRD Malang Regency. This research is classified as a qualitative research because it was carried out using survey methods and structured interviews with secretariat employees of the DPRD Malang Regency. The results of the study show that the correlation between reward management applied in the DPRD of Malang Regency has a positive influence on the level of discipline of secretarial employees. Giving rewards that are fair and in accordance with the work contribution of employees encourages them to maintain a high level of discipline. The results show that the reward and punishment management of the secretarial level of the Malang Regency DPRD secretariat is relatively dependent on the good relations that exist with superiors.

---

## Pendahuluan

Pegawai merupakan aset berharga dalam konteks pemerintahan. Sebagai aset, pegawai memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintah serta pencapaian tujuan organisasi pemerintahan. Hal ini dilatar belakangi dengan adanya beberapa alasan yang menguatkan anggapan bahwasanya pegawai merupakan aset terpenting bagi pemerintah. Ini ditandai dengan adanya pegawai yang dianggap memiliki pengetahuan dan keahlian dan kompetensi yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugas mereka dengan efektif. Mereka memiliki pemahaman yang mendalam tentang undang-undang, peraturan, kebijakan, dan prosedur yang berlaku dalam lingkup pemerintahan. Kedua, pegawai juga diswadayaikan untuk kepentingan pelayanan publik. Dimana pegawai pemerintahan berperan sebagai penyedia layanan publik kepada masyarakat. Mereka bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan yang berkualitas, transparan, dan adil kepada publik. Kualitas pelayanan yang baik sangat penting untuk membangun kepercayaan dan kepuasan masyarakat terhadap pemerintah (Ednoer et al., 2022).

Sejalan dengan ini, pegawai sebagai aset pemerintah memiliki hubungan erat dengan adanya nilai kedisiplinan. Hal ini akan memicu adanya rasa tanggung jawab yang tinggi dan juga adanya peningkatan efisien dan efektivitas. Kedisiplinan merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja di setiap organisasi, termasuk kesekretariatan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD). DPRD Kabupaten Malang sebagai lembaga legislatif memiliki tugas dan tanggung jawab yang vital dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan pembangunan dan pelayanan publik di kabupaten tersebut. Untuk menjalankan tugas tersebut dengan baik, kedisiplinan yang tinggi di dalam kesekretariatan DPRD sangatlah penting.

Sejalan dengan adanya kedisiplinan yang harus dibudayakan dengan baik, salah satu faktor yang melatar belakangi kedisiplinan yakni kehadiran. Dimana kehadiran atau absensi mampu menjadi sebuah tolak ukur seseorang untuk melatih dan membudayakan disiplinnya. Selain itu, kehadiran absensi merujuk pada catatan atau rekam jejak kehadiran karyawan di tempat kerja. Ini mencakup informasi tentang apakah seorang karyawan hadir atau tidak hadir pada suatu hari kerja tertentu, serta

informasi tambahan seperti jam masuk dan jam pulang. Hal ini dalam mengukur kedisiplinan pegawai. Dengan memantau absensi, manajemen dapat menilai tingkat kehadiran dan kedisiplinan karyawan secara keseluruhan(Khasanah & Antarksa, 2021). Kehadiran yang konsisten dan tepat waktu menunjukkan kedisiplinan yang baik, sementara tingkat ketidakhadiran yang tinggi atau sering terlambat dapat menunjukkan kurangnya kedisiplinan. Dalam konteks kesekretariatan DPRD Kabupaten Malang, absensi yang baik menunjukkan komitmen karyawan untuk hadir dan menjalankan tugas-tugas administratif dengan tepat waktu. Kehadiran yang konsisten dan tepat waktu penting untuk menjaga kelancaran proses kerja dan memberikan pelayanan yang baik kepada anggota DPRD dan publik.

Manajemen reward (penghargaan) dan punishment (hukuman) adalah dua pendekatan yang umum digunakan dalam mengelola dan memotivasi perilaku karyawan. Sehingga dapat diketahui bahwasanya terdapat hubungan erat antara kedisiplinan dan manajemen reward dan punishment. Manajemen reward dan punishment digunakan sebagai alat untuk mempengaruhi perilaku karyawan dan mendorong kedisiplinan. Dalam penerapan manajemen reward dan punishment yang tepat dapat berdampak signifikan terhadap tingkat kedisiplinan dalam kesekretariatan DPRD Kabupaten Malang. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki bagaimana manajemen reward dan punishment berpengaruh terhadap tingkat kedisiplinan kesekretariatan DPRD Kabupaten Malang.

Penelitian ini sejalan dengan adanya teori penguatan dan keadilan. Teori Penguatan (reinforcement theory) menyatakan bahwa perilaku manusia dipengaruhi oleh konsekuensi yang mengikuti perilaku tersebut (Jaarvis, 2019). Jika perilaku diikuti oleh reward atau reinforcement positif, maka kemungkinan perilaku tersebut akan diulangi. Sebaliknya, jika perilaku diikuti oleh punishment atau reinforcement negatif, kemungkinan perilaku tersebut akan berkurang. Dalam manajemen reward dan punishment, teori penguatan dapat digunakan untuk mendorong perilaku yang diinginkan dan mengurangi perilaku yang tidak diinginkan. Sedangkan dalam teori keadilan (equity theory) menjadi sebuah bentuk penekanan pentingnya persepsi keadilan dalam manajemen reward dan punishment. Menurut teori ini, karyawan akan merasa diperlakukan secara adil jika mereka memperoleh reward yang sebanding dengan kontribusi dan usaha yang mereka berikan. Jika ada ketidakseimbangan antara kontribusi dan reward, hal ini dapat menyebabkan ketidakpuasan dan mengurangi kedisiplinan.

Sehingga dapat dikatakan dengan melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang pentingnya manajemen reward dan punishment dalam meningkatkan tingkat kedisiplinan di kesekretariatan DPRD Kabupaten Malang. Dalam konteks ini, reward dapat mencakup pengakuan, penghargaan, dan insentif yang diberikan kepada karyawan yang memiliki kedisiplinan tinggi. Sedangkan, punishment dapat mencakup tindakan disiplin seperti teguran, penundaan kenaikan pangkat, atau bahkan pemecatan bagi karyawan yang melanggar aturan dan prosedur. Maka diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan rekomendasi yang berguna bagi manajemen kesekretariatan DPRD Kabupaten Malang dalam meningkatkan tingkat kedisiplinan melalui penerapan manajemen reward dan

punishment yang efektif. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi kontribusi bagi penelitian selanjutnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks sektor publik dan legislatif.

## Pembahasan

### Manajemen Reward

Manajemen Reward adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan evaluasi pemberian penghargaan kepada karyawan dalam suatu organisasi. Tujuan dari manajemen reward adalah untuk menciptakan sistem penghargaan yang efektif dan adil yang mendorong karyawan untuk berkinerja tinggi, mempertahankan karyawan yang berprestasi, dan meningkatkan motivasi serta kepuasan kerja. Menurut Michael Armstrong reward melibatkan perencanaan, pengembangan, dan implementasi strategi reward yang bertujuan untuk memberikan imbalan yang tepat kepada karyawan agar mereka termotivasi, berkinerja baik, dan tetap terikat dengan organisasi (Amstrong, 2010). Sedangkan dalam pandangan Milkovich dan Newman, manajemen reward melibatkan desain, implementasi, dan pengelolaan program kompensasi yang meliputi gaji, tunjangan, bonus, dan imbalan lainnya untuk mempengaruhi perilaku karyawan dan mencapai tujuan organisasi (Milkovich. George T., 1997). Edwin Flippo juga memberikan kontribusi dalam memandang manajemen reward sebagai bentuk upaya untuk memberikan kompensasi yang adil dan memadai kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi dan prestasi kerja mereka (Flippo, 2002). Tujuannya adalah memotivasi karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik. Disamping itu, manajemen reward melibatkan beberapa kegiatan, antara lain:

- a. Analisis pekerjaan: Memahami tugas dan tanggung jawab dari setiap posisi dalam organisasi untuk menentukan nilai relatif dari setiap pekerjaan. Analisis ini dapat membantu dalam menetapkan tingkat penggajian yang tepat dan mempertimbangkan faktor-faktor seperti tingkat kesulitan, tanggung jawab, dan kontribusi pekerjaan terhadap tujuan organisasi.
- b. Perencanaan dan pengembangan program reward: Merancang sistem penghargaan yang mencakup komponen-komponen seperti gaji, tunjangan, insentif, bonus, promosi, pengakuan, dan manfaat karyawan lainnya. Program reward harus mempertimbangkan keadilan internal (perbedaan dalam kontribusi dan kinerja antar karyawan) dan keadilan eksternal (komparabilitas dengan tingkat kompensasi di pasar tenaga kerja).
- c. Implementasi program reward: Melaksanakan program reward dengan melakukan komunikasi yang efektif kepada karyawan tentang kebijakan, prosedur, dan kriteria yang digunakan dalam menentukan penghargaan. Sistem yang transparan dan komunikasi yang jelas akan membantu menciptakan persepsi keadilan dan memberikan pemahaman yang jelas tentang bagaimana karyawan dapat mencapai penghargaan.
- d. Evaluasi dan pengendalian: Melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap efektivitas program reward. Ini melibatkan pemantauan kinerja karyawan, umpan

balik dari karyawan, serta melakukan penyesuaian jika diperlukan. Tujuan dari evaluasi dan pengendalian adalah untuk memastikan bahwa program reward tetap relevan, adil, dan mampu mencapai tujuan organisasi.

Manajemen reward yang baik dapat membantu organisasi dalam memotivasi karyawan, meningkatkan retensi karyawan, mendorong pencapaian target, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.

### **Punishment**

Punishment (hukuman) dalam konteks manajemen merujuk pada tindakan yang diambil untuk memberikan konsekuensi negatif sebagai respons terhadap perilaku yang tidak diinginkan atau pelanggaran terhadap aturan dan kebijakan. Tujuan dari pemberian punishment adalah untuk mengubah perilaku yang tidak diinginkan dan mendorong kedisiplinan. Punishment dapat berupa berbagai bentuk, seperti peringatan lisan atau tertulis, teguran, penundaan kenaikan gaji, penurunan pangkat, penundaan promosi, atau bahkan pemecatan. Tujuan utama dari pemberian punishment adalah memberikan efek deterrent (pencegahan) terhadap perilaku yang tidak diinginkan serta memberikan pesan yang jelas bahwa pelanggaran terhadap aturan tidak akan ditoleransi.

Gary Dessler berpendapat bahwasanya punishment dalam manajemen adalah tindakan disiplin yang diambil oleh manajer atau pimpinan untuk menghukumkaryawan yang melanggar aturan atau norma organisasi. Tujuannya adalah untuk menciptakan efek deterrent dan memperbaiki perilaku yang tidak diinginkan. Sedangkan Edwin Flippo menjelaskan bahwa punishment merupakan tindakan atau konsekuensi negatif yang diberikan kepada karyawan sebagai tanggapan terhadap pelanggaran disiplin atau kebijakan. Tujuan dari punishment adalah memberikan sanksi yang sesuai dan proporsional untuk mendorong perubahan perilaku dan menghindari pelanggaran di masa depan. Michael Armstrong juga menyatakan bahwa punishment dalam manajemen melibatkan pemberian sanksi atau konsekuensi negatif, seperti teguran, pemotongan gaji, atau penundaan promosi, sebagai tanggapan terhadap pelanggaran aturan atau kebijakan organisasi. Tujuannya adalah untuk menegakkan disiplin dan memastikan kepatuhan terhadap standar dan norma yang ditetapkan.

Namun, penting untuk dicatat bahwa penggunaan punishment dalam manajemen perlu dilakukan dengan hati-hati dan proporsional. Penting untuk memastikan bahwa punishment diberikan secara adil dan konsisten, serta diiringi dengan upaya untuk memberikan pembinaan dan kesempatan perbaikan kepada karyawan. Tujuan akhirnya adalah untuk mengubah perilaku menjadi lebih positif dan mempromosikan kedisiplinan yang berkelanjutan.

Korelasi manajemen reward dan punishment dengan tingkat kedisiplinan kesekretariatan DPRD Kabupaten Malang

Dalam hal ini, peneliti juga akan menyertakan argument dari beberapa responden, sebagai berikut:

“sebenarnya pengaruh itu tergantung pribadinya, kayak si orang itu dekat sama atasan siapa. Terus juga dia ada hubungan baik yang seperti apa. Kalau misalkan hubungan baik itu ya berpengaruh juga sama apresiasi. Jadi hukuman kalau dia sekedar terlambat atau melakukan kesalahan juga ga begitu fatal yang dikasih Surat Peringatan gitu engga. Ya jatuhnya relative sebenarnya, itu sih dari sudut pandang saya” – responden I.

“jujur ajasih, saya juga sempat bertanya-tanya. Kenapa saya bisa dapat SP karena terlambat. Sedangkan ada staff lain yang gak dapat SP karena ya ternyata dekat dengan atasan. Tapi saya juga gak terlalu keberatan juga dapat SP. Karena ya tidak ada tindakan keberlanjutannya. Cuma ya saya tetep antisipasi biar ga dapat SP, karna secara administratifnya kalau SP sudah mencapai batasnya kan juga bisa di keluarkan dari instansi” – responden II.

“dulu, waktu saya masih jadi staff baru disini saya pernah tau kalau misalkan staff yang lebih lama dari saya itu diberhentikan masa kerjanya. Ya begitu aja, dikasih surat PHK. Klaimnya sih karena dia melakukan pelanggaran gitu. Cuma saya gatau pastinya tentang pelanggaran apa aja yang dilakukan orang tersebut. Cuma dari situ lebih terkesan kayak semena-mena, diberhentikannya tuh kayak yaudah gak usah kerja lagi setelah dapat surat PHK itu. Cuma ya gajinya tetep dikasih, kan sebagai haknya” – responden III.

“kalau boleh sedikit jujur ya, karena saya sebenarnya sudah cukup lama dibagian staff kesekretariatan ini, saya juga sudah tau gimana-gimananya. Jadi kalau misal ada hal yang saya langgar dalam artian cuma terlambat si saya tinggal izin aja melalui chat ke atasan. Makanya itu gak bakal dapat teguran. Tapi kalau misalkan ngomongin tentang disiplin, saya tetep ngejalain aja tugas-tugas yang ada dan harus dikerjakan, jadi ya jatuhnya biasa aja. Normal gitu semuanya” – responden IV.

Dengan adanya cantuman dari 4 responden acak di atas dapat dimaknai bahwasanya punishment dan apresiasi bergantung pada bagaimana kedekatan staff kesekretariatan dengan atasan. Hal ini menunjukkan arti dimana standart kedisiplinan tidak menjadi sebuah permasalahan yang begitu berarti bagi pegawai kesekretariatan di kantor DPRD Kabupaten Malang. Terlepas dari fakta yang didapatkan dan penguatan opini dari jawaban 5 responden di atas, perlu diketahui beberapa bentuk punishment pada kantor DPRD Kabupaten Malang sebagai berikut:

- a. Peringatan lisan Manajer atau atasan langsung memberikan peringatan lisan kepada karyawan yang melanggar aturan atau menunjukkan perilaku yang tidak disiplin. Peringatan ini bertujuan untuk menyadarkan karyawan akan kesalahan mereka dan mendorong perbaikan perilaku.
- b. Surat peringatan tertulis Jika perilaku yang melanggar aturan berlanjut atau jika pelanggaran yang dilakukan cukup serius, organisasi dapat menerbitkan surat peringatan tertulis kepada karyawan. Surat peringatan ini mencatat pelanggaran yang dilakukan, konsekuensi yang akan dihadapi jika perilaku tersebut terus berlanjut, dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperbaiki perilaku mereka.

- c. Penundaan kenaikan gaji atau promosi Jika karyawan tidak menunjukkan tingkat kedisiplinan yang memadai, organisasi dapat menunda kenaikan gaji atau promosi yang seharusnya mereka terima. Hal ini bertujuan untuk memberikan sinyal bahwa kedisiplinan adalah faktor penting dalam perkembangan karir mereka.
- d. Pemindahan tugas atau proyek Jika karyawan terus menunjukkan perilaku yang tidak disiplin, organisasi dapat memindahkan mereka ke tugas atau proyek yang lebih rendah atau kurang diinginkan sebagai bentuk sanksi. Pemindahan tugas ini dapat memberikan peluang bagi karyawan untuk memperbaiki perilaku mereka.
- e. Sanksi disiplin yang lebih berat Jika pelanggaran atau perilaku yang tidak disiplin sangat serius dan berulang, organisasi dapat menerapkan sanksi disiplin yang lebih berat, seperti penurunan pangkat, penangguhan, atau bahkan pemecatan.

## Kesimpulan dan Saran

Kedisiplinan sangat penting bagi pegawai kesekretariatan DPRD Kabupaten Malang. Hal ini akan berpengaruh terhadap adanya (a) efisiensi waktu, dengan adanya kedisiplinan, pegawai akan lebih cenderung mengatur waktu dengan baik, menghindari penundaan, dan menyelesaikan tugas tepat waktu. Hal ini akan membantu menjaga kelancaran proses kerja dan meningkatkan efisiensi di lingkungan kerja; (b) menjaga profesionalisme, ketika pegawai kesekretariatan DPRD Malang disiplin dalam melaksanakan tugas-tugasnya, mereka menunjukkan komitmen dan dedikasi terhadap pekerjaan mereka. Hal ini mencerminkan tanggung jawab yang tinggi terhadap institusi dan masyarakat yang dilayani dan (c) meningkatkan integritas dalam melaksanakan tugas, pegawai kesekretariatan DPRD Malang akan membangun kepercayaan dan reputasi yang baik di mata atasan, rekan kerja, dan masyarakat. Integritas yang tinggi akan membantu mempertahankan kualitas pelayanan yang optimal dan mendukung terciptanya tata kelola yang baik di DPRD.

Terdapat saran atau masukan dalam management punishment dan apresiasi di kantor DPRD Kabupaten Malang. Dimana penerapan sanksi harus selalu diiringi dengan proses yang adil, transparan, dan sesuai dengan kebijakan organisasi. Penting juga untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperbaiki perilaku mereka melalui pembinaan dan dukungan yang tepat. Tujuannya adalah untuk mendorong kedisiplinan yang lebih baik dan meningkatkan produktivitas serta kualitas kerja di sektor kesekretariatan.

## Daftar Pustaka

- Amstrong, M. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia. PT Elexmedia Komputindo.
- Ednoer, E. H., Enita, F. D., & Firmansyah, A. (2022). Kinerja organisasi pada instansi pemerintah: bagaimana peran dari capital intellectual. *Jurnal Riset Akuntansi Komputerisasi Akuntansi*, 13(2), 50–67.
- Flippo, E. B. (2002). Manajemen Personalia. Erlangga.
- Gulo, F., Lase, D., Waruwu, M. H., & Zebua, E. (2023). Peranan Sekretariat DPRD dalam Mendukung Fungsi DPRD: Studi Kasus di Sekretariat DPRD Kabupaten Nias. *Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 1(1), 1–11.

- Jaarvis, M. (2019). Teori-teori psikologi: Pendekatan modern untuk memahami perilaku, perasaan, dan pikiran manusia. Nusamedia.
- Khasanah, M., & Antariksa, W. F. (2021). Implementasi presensi elektronik untuk meningkatkan kedisiplinan guru dan pegawai di Sekolah Dasar Islam. JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management, 3(2), 221–236.  
<https://doi.org/10.35719/jieman.v3i2.82>
- Milkovich. George T., J. W. B. (1997). Human Resource Management. Richard D. Irwin