

**PELAKSANAAN SISTEM *REWARD* DAN *PUNISHMENT*  
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN  
DALAM UPAYA MENINGKATKAN KEDISIPLINAN PEGAWAI  
(Studi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/KPPN, Kudus)**

Asih Widi Lestari dan Firman Firdausi

Program Studi Ilmu Administrasi Negara Universitas Tribhuwana Tungadewi Malang

*E-mail:* [lestariwidi263@gmail.com](mailto:lestariwidi263@gmail.com)

**Abstract:** *This paper is aimed to describe and to analyze the reward and punishment system in order to increase Kudus State Treasury Offices employee's discipline. The discussions show that Kudus State Treasury Offices employee's discipline is greater on time and/or act after reward and punishment system implemented. The increasing Kudus State Treasury Offices employee's discipline on time and/or act is seen from their greater regularity of works and their accuracy and speed of doing tasks.*

**Key words:** *reward and punishment; employee discipline*

**Abstrak:** Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis sistem pemberian *reward* dan *punishment* dalam meningkatkan kedisiplinan pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan, terutama di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/KPPN Kudus. Hasil pembahasan menunjukkan bahwa setelah adanya pelaksanaan pemberian *reward* dan *punishment*, kedisiplinan pegawai KPPN Kudus semakin meningkat, baik dalam disiplin waktu maupun disiplin perbuatan. Adapun peningkatan disiplin waktu maupun disiplin perbuatan pegawai KPPN Kudus terlihat dari meningkatnya disiplin dan keteraturan kerja pegawai KPPN Kudus, serta ketepatan dan kecepatan waktu pegawai KPPN Kudus dalam melaksanakan pekerjaan.

**Kata Kunci:** *reward dan punishment; kedisiplinan pegawai*

## **PENDAHULUAN**

Perjalanan Bangsa Indonesia dalam mendapatkan kemerdekaannya sangatlah panjang, tidak mudah dan penuh perjuangan. Hal ini terbukti dengan untuk dapat memproklamkan kemerdekaannya, Bangsa Indonesia membutuhkan waktu lebih dari 3,5 abad. Setelah kemerdekaan tersebut diperoleh, maka harus diisi dengan pembangunan di semua bidang untuk mencapai tujuan dan cita-cita yang telah ditetapkan.

Indonesia adalah sebuah bangsa dan negara yang memiliki cita-cita dan tujuan nasional yaitu mewujudkan suatu masyarakat yang adil dan makmur, merata dan berkesinambungan seperti apa yang telah diamanatkan dalam pembukaan Undang-Undang Dasar 1945. Dalam mewujudkan tujuan nasional Indonesia dibutuhkan sebuah penyelenggaraan pemerintahan yang baik, sehingga pembangunan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan tersebut.

Guna mewujudkan tujuan pembangunan dibutuhkan Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kesadaran akan kewajibannya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Nainggolan (1987), yang mengatakan bahwa “Kelancaran pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan nasional terutama tergantung dari kesempurnaan aparatur negara dan kesempurnaan aparatur negara pada pokoknya tergantung dari kesempurnaan pegawai negeri”. Ini berarti, sebuah keberhasilan dari pembangunan bangsa dipengaruhi oleh kesempurnaan dari aparaturnya baik kesempurnaan sikap, mental, maupun akhlak.

Menurut Marsono (1974), pegawai negeri yang sempurna adalah Pegawai Negeri yang penuh kesetiaan pada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945 dan pemerintah serta bersatu padu, bermental baik, berdisiplin tinggi, berwibawa, berdaya guna, berkualitas tinggi dan sadar akan tanggung jawab sebagai unsur pertama aparatur negara. Bila melihat kenyataan akan kondisi aparatur di Indonesia, dapat dikatakan bahwa kualitas Pegawai Negeri Sipil di Indonesia masih rendah. Menurut Sulistiyani (2004), terdapat sejumlah permasalahan yang dihadapi oleh Pemerintah terkait Sumber Daya Manusia (SDM). Sumberdaya manusia yang dimaksudkan adalah Pegawai Negeri Sipil yang ditempatkan dan bekerja di lingkungan birokrasi untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagaimana telah ditetapkan. Permasalahan tersebut antara lain: besarnya jumlah PNS dan tingkat pertumbuhan yang tinggi dari tahun ke tahun, rendahnya kualitas dan ketidaksesuaian kompetensi yang dimiliki, kesalahan penempatan dan ketidakjelasan jalur karir yang ditempuh.

Rendahnya profesionalisme pegawai, budaya kerja dan etos kerja, serta inkonsistensi penerapan kedisiplinan pegawai merupakan persoalan klasik yang dapat ditemukan dalam diri Pegawai Negeri Sipil di Indonesia sejak dulu hingga sekarang. Berbagai upaya telah dilakukan oleh Pemerintah guna meningkatkan kualitas dari sumberdaya aparatur di Indonesia. Salah satu upaya yang ditempuh ialah dengan memberlakukan sistem pemberian *reward* dan *punishment*. Kementerian Keuangan, secara khusus pada Kantor Perbendaharaan Negara merupakan salah satu instansi pemerintah yang telah melaksanakan sistem pemberian *reward* dan *punishment* dalam rangka meningkatkan kedisiplinan pegawainya.

Berdasarkan hasil pra-riset pada KPPN Kudus, terbukti adanya permasalahan kedisiplinan pegawai. Hal ini dikatakan langsung oleh salah satu pegawai KPPN Kudus bahwa banyak pegawai yang sering datang terlambat dan pulang lebih awal sebelum waktunya. Penelitian kali ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pelaksanaan sistem pemberian *reward* dan *punishment* di Lingkungan Kementerian Keuangan, terutama di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/KPPN Kudus dalam meningkatkan kedisiplinan pegawainya.

**KAJIAN PUSTAKA****Sistem *Reward* dan *Punishment***Penghargaan (*Reward*)

Menurut Tohardi (2002), Penghargaan (*reward*) adalah ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi. Ada berbagai jenis dan bentuk komponen penghargaan (*reward*) yang mungkin diberikan kepada pegawai berdasarkan prestasi kerja atau lama waktu dedikasi dalam instansi kerja, seperti:

- a. Gaji. Menurut Hasibuan (2007), Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.
- b. Bonus. Menurut Ruky (2001), Bonus adalah pemberian pendapatan tambahan bagi karyawan/pekerja yang hanya diberikan setahun sekali bila syarat-syarat tertentu dipenuhi.
- c. Insentif. Menurut Panggabean (2002), Insentif adalah imbalan langsung yang diberikan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.
- d. Promosi. Menurut Hasibuan (2007), Promosi adalah perpindahan yang membesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar.
- e. Hukuman (*Punishment*). Menurut Mangkunegara (2000), *punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Menurut Rivai (2005), jenis-jenis *punishment* dapat diuraikan sebagai berikut:
  - (1) Hukuman ringan, dengan jenis:
    - (a) Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan;
    - (b) Teguran tertulis; dan
    - (c) Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.
  - (2) Hukuman sedang, dengan jenis:
    - (a) Penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana karyawan lainnya;
    - (b) Penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan; dan
    - (c) Penundaan kenaikan pangkat atau promosi.
  - (3) Hukuman berat, dengan jenis:
    - (a) Penurunan pangkat atau demosi;
    - (b) Pembebasan dari jabatan;
    - (c) Pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan; dan
    - (d) Pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan.

### Administrasi Kepegawaian Negara

Tayibnapis (1995) mendefinisikan Administrasi Kepegawaian Negara adalah manajemen sumberdaya manusia yang berstatus sebagai pegawai negeri sipil, yang mempelajari tentang kebijakan, sasaran dan proses pembinaannya.

#### 1. Pegawai Negeri

Berdasarkan Pasal 1 Butir (1) Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dijelaskan bahwa: “Pegawai Negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.”

#### 2. Disiplin

Handoko (1989) mengatakan bahwa disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasi. Moenir (2001) menambahkan bahwa disiplin pada umumnya terdiri dari dua hal yang diatur yaitu mengenai waktu dan perbuatan.

- (a) Disiplin Waktu. Ketaatan pegawai terhadap waktu kerja yang berlaku di organisasi seperti waktu masuk, waktu pulang, waktu di kantor dan kehadiran presensi.
- (b) Disiplin Perbuatan, yaitu ketaatan setiap pegawai untuk bertingkah laku sesuai dengan norma atau aturan dalam organisasi seperti: berpakaian dinas, menggunakan atribut yang ada, serta mengikuti cara kerja sesuai dengan yang ditentukan pada organisasi atau unit kerja.

### **PEMBAHASAN**

Kementerian Keuangan adalah Kementerian Negara yang mengurus bidang keuangan negara. Kementerian Keuangan dipimpin oleh seorang Menteri Keuangan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden. Kementerian Keuangan mempunyai tugas menyelenggarakan urusan di bidang keuangan negara dan kekayaan negara dalam pemerintahan untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan Negara, sedangkan fungsinya yaitu: menyelenggarakan perumusan, penetapan dan pelaksanaan kebijakan di bidang keuangan dan kekayaan negara; menyelenggarakan pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian Keuangan; menyelenggarakan pengawasan atas pelaksanaan tugas di Lingkungan Kementerian Keuangan; menyelenggarakan pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi atas pelaksanaan urusan Kementerian Keuangan di daerah; menyelenggarakan pelaksanaan kegiatan teknis yang berskala nasional; dan menyelenggarakan pelaksanaan kegiatan teknis dari pusat sampai ke daerah.

Melihat tugas dan fungsi Kementerian Keuangan yang berat ini, maka dibutuhkan aparatur yang handal dalam mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi tersebut. Namun, pada kenyataannya terdapat permasalahan kedisiplinan aparatur di Lingkungan Kementerian Keuangan. Hal ini terbukti sebanyak 1.961 pegawai Kementerian Keuangan mendapat sanksi sejak 2007. Sebanyak 184 orang diantaranya diberhentikan tidak hormat, antara lain karena terlibat tindak pidana. Data hingga 31 Agustus 2009 menyebutkan bahwa 1.012 pegawai Kementerian Keuangan dikenai hukuman disiplin kehadiran. Adapun yang dihukum karena pelanggaran integritas sebanyak 930 orang dan hukuman lainnya 19 orang. Sebelumnya, tahun 2006-2007, 615 orang terkena sanksi. Pelanggaran terbanyak terjadi di Direktorat Jenderal Pajak, yakni 1.036 atau 52,8% dari total hukuman yang dijatuhkan. Urutan kedua terjadi di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, 311 sanksi atau 15,86% dari total sanksi yang dikenakan. Selanjutnya di Direktorat Jenderal Perbendaharaan Negara sebanyak 284 sanksi (<https://www.djkn.kemenkeu.go.id/2013/berita/ribuan-pegawai-depkeu-mendapat-sanksi>).

Berbagai upaya peningkatan kedisiplinan pegawai sudah dilakukan oleh Kementerian Keuangan, salah satunya yaitu penerapan sistem pemberian *reward* dan *punishment* kepada pegawainya. Hal ini diharapkan dapat membawa dampak yang signifikan dalam meningkatkan kedisiplinan pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan.

### **Pemberian Sistem *Reward* Kepada Pegawai Di Lingkungan Kementerian Keuangan**

Menurut Tohardi (2002), penghargaan (*reward*) adalah “ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi. Ada berbagai jenis dan bentuk komponen penghargaan (*reward*) yang mungkin diberikan kepada pegawai berdasarkan prestasi kerja atau lama waktu dedikasi dalam instansi kerja, yaitu: Gaji; Bonus; Insentif; dan Promosi”.

Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawainya, selain memberikan gaji kepada pegawainya setiap bulan, Kementerian Keuangan juga memberikan “tunjangan kinerja”. Tunjangan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan dulunya dinamakan Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara (TKPKN). Pemberian tunjangan khusus ini sudah diatur sejak dulu melalui Keputusan Presiden Nomor 15 Tahun 1971 Tentang Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara Kepada Pegawai Departemen Keuangan. Selanjutnya pada tanggal 17 Oktober 2014 telah ditetapkan Peraturan Presiden Nomor 156 Tahun 2014 yang mengatur tentang Tunjangan Kinerja bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan. Peraturan ini mencabut Peraturan Presiden sebelumnya, yaitu Nomor 156 Tahun 1971. Dengan demikian, istilah TKPN di Lingkungan Kementerian Keuangan akan digantikan dengan Tunjangan Kinerja. Adapun besar tunjangan kinerja pegawai Kementerian Keuangan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 156 Tahun 2014 adalah sebagai berikut:

**Tabel 1 Besaran tunjangan kinerja pegawai Kementerian Keuangan Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 156 Tahun 2014**

No.	Grade	Tunjangan Kinerja	TKPKN	Kenaikan
1	27	Rp 46.950.000	Rp 46.950.000	-
2	26	Rp 41.550.000	Rp 41.550.000	-
3	25	Rp 36.770.000	Rp 36.770.000	-
4	24	Rp 32.540.000	Rp 32.540.000	-
5	23	Rp 24.100.000	Rp 24.100.000	-
6	22	Rp 21.330.000	Rp 21.330.000	-
7	21	Rp 18.880.000	Rp 18.880.000	-
8	20	Rp 16.700.000	Rp 16.700.000	-
9	19	Rp 13.670.000	Rp 12.370.000	Rp 1.300.000
10	18	Rp 12.370.000	Rp 10.760.000	Rp 1.610.000
11	17	Rp 10.947.000	Rp 9.360.000	Rp 1.587.000
12	16	Rp 8.458.000	Rp 6.930.000	Rp 1.528.000
13	15	Rp 7.474.000	Rp 6.030.000	Rp 1.444.000
14	14	Rp 6.349.000	Rp 5.240.000	Rp 1.109.000
15	13	Rp 5.079.000	Rp 4.370.000	Rp 709.000
16	12	Rp 4.837.000	Rp 3.800.000	Rp 1.037.000
17	11	Rp 4.607.000	Rp 3.450.000	Rp 1.157.000
18	10	Rp 4.388.000	Rp 3.140.000	Rp 1.248.000
19	9	Rp 4.179.000	Rp 2.850.000	Rp 1.329.000
20	8	Rp 3.980.000	Rp 2.550.000	Rp 1.430.000
21	7	Rp 3.864.000	Rp 2.360.000	Rp 1.504.000
22	6	Rp 3.611.000	Rp 2.140.000	Rp 1.471.000
23	5	Rp 3.375.000	Rp 1.950.000	Rp 1.425.000
24	4	Rp 3.154.000	Rp 1.770.000	Rp 1.384.000
25	3	Rp 2.948.000	Rp 1.610.000	Rp 1.338.000
26	2	Rp 2.755.000	Rp 1.460.000	Rp 1.295.000
27	1	Rp 2.575.000	Rp 1.330.000	Rp 1.245.000

### **Pemberian Sistem *Punishment* kepada Pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan**

Menurut Mangkunegara (2000), *punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Pemberian *punishment* atau hukuman bagi pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan didasarkan atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Berikut merupakan tingkat dan jenis hukuman disiplin berdasarkan PP Nomor 53 Tahun 2010:

1. Hukuman disiplin ringan;
  - a. Teguran lisan;
  - b. Teguran tertulis;
  - c. Pernyataan tidak puas secara tertulis.

2. Hukuman disiplin sedang;
  - a. Penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 (satu) tahun;
  - b. Penundaan kenaikan pangkat selama 1 (satu) tahun; dan
  - c. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun.
3. Hukuman disiplin berat;
  - a. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 (tiga) tahun;
  - b. Pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah;
  - c. Pembebasan dari jabatan;
  - d. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS; dan
  - e. Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS.

Selain adanya hukuman disiplin pegawai berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Kementerian Keuangan juga mengeluarkan ketentuan yang terbaru mengenai penegakan disiplin terkait dengan pemberian tunjangan kinerja, yakni melalui Peraturan Menteri Keuangan Republik Nomor: 85/PMK.01/2015 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor: 214/PMK.01/2011 Tentang Penegakan Disiplin Dalam Kaitannya Dengan Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara Di Lingkungan Kementerian Keuangan. Perubahan Peraturan Menteri Keuangan ini dikarenakan adanya perubahan dari Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara (TKPKN) menjadi Tunjangan Kinerja.

Di dalam Peraturan Menteri Keuangan tersebut mengatur tentang pemotongan tunjangan kinerja pegawai. Pemotongan Tunjangan diberlakukan kepada:

- a. Pegawai yang tidak masuk bekerja atau tidak berada di tempat tugas selama 7 ½ (tujuh setengah) jam atau lebih dalam sehari;
- b. Pegawai yang terlambat masuk bekerja;
- c. Pegawai yang pulang sebelum waktunya;
- d. Pegawai yang tidak mengganti waktu keterlambatan;
- e. Pegawai yang tidak mengisi daftar hadir;
- f. Pegawai yang dijatuhi hukuman disiplin;
- g. Pegawai yang dikenakan pemberhentian sementara dari jabatan negeri;
- h. Pegawai yang diberhentikan dari jabatan organiknya dengan diberi uang tunggu (belum diberhentikan sebagai Pegawai); dan/atau
- i. Pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan yang diberikan cuti di luar tanggungan Negara atau dalam bebas tugas untuk menjalani persiapan pensiun.

## **Dampak Pemberian Sistem *Reward* dan *Punishment* terhadap Peningkatan Kedisiplinan Pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/KPPN Kudus**

Di dalam sebuah kebijakan, tentunya terdapat tujuan konkret yang harus dicapai. Termasuk juga di dalam kebijakan pemberian sistem *reward* dan *punishment*, yang salah satu tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai negeri sipil di Lingkungan Kementerian Keuangan. Dengan adanya implementasi pemberian sistem *reward* dan *punishment* ini, maka diharapkan akan membawa dampak positif terhadap peningkatan kedisiplinan seluruh pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan. Moenir (2001) mengemukakan bahwa disiplin pada umumnya terdiri dari dua hal yang diatur, yaitu mengenai waktu dan perbuatan.

1. Disiplin Waktu. Ketaatan pegawai terhadap waktu kerja yang berlaku di organisasi, seperti: waktu masuk, waktu pulang, waktu di kantor dan kehadiran presensi.
2. Disiplin Perbuatan, yaitu ketaatan setiap pegawai untuk bertingkah laku sesuai dengan norma atau aturan dalam organisasi, seperti: berpakaian dinas, menggunakan atribut yang ada, serta mengikuti cara kerja sesuai dengan yang ditentukan organisasi atau unit kerja.

Setelah adanya pelaksanaan pemberian *reward* dan *punishment*, kedisiplinan pegawai KPPN Kudus semakin meningkat, baik dalam disiplin waktu maupun disiplin perbuatan. Adapun peningkatan disiplin waktu maupun disiplin perbuatan pegawai KPPN Kudus terlihat dari:

- a. Meningkatnya disiplin dan keteraturan kerja pegawai. Setelah adanya pemberian *reward* dan *punishment*, kedisiplinan pegawai KPPN Kudus semakin meningkat terutama disiplin waktu. Para pegawai masuk bekerja dan pulang bekerja sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan. Kemudian dengan adanya peningkatan disiplin waktu ini, tentunya membawa pengaruh positif terhadap keteraturan kerja pegawai.
- b. Ketepatan dan kecepatan waktu pegawai dalam melaksanakan tugas/pekerjaan. Dengan adanya kedisiplinan dan keteraturan kerja, ternyata berdampak positif terhadap kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas/pekerjaannya. Seluruh pegawai di semua seksi: Seksi Pencairan Dana I; Seksi Pencairan Dana II; Seksi Bank/Giro; Seksi Verifikasi dan Akuntansi, serta pegawai di Sub-Bagian Umum mampu mengerjakan tugas/pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu.

## **KESIMPULAN**

Kesimpulan yang dapat diambil adalah:

- a. Dalam upaya peningkatan kedisiplinan pegawai, Kementerian Keuangan telah melaksanakan reformasi birokrasi, yaitu melalui pemberian *reward* dan *punishment* bagi pegawainya. Pemberian *reward* oleh Kementerian Keuangan dilakukan dengan



memberikan Tunjangan Kinerja bagi pegawainya. Tunjangan Kinerja ini dulunya dinamakan Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara (TKPKN). Besaran Tunjangan Kinerja ditetapkan melalui Peraturan Presiden Nomor 156 Tahun 2014 yang mengatur tentang Tunjangan Kinerja bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan. Pemberian *punishment* di Lingkungan Kementerian Keuangan berdasarkan atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Kementerian Keuangan juga mengeluarkan ketentuan tentang penegakan disiplin terkait dengan pemberian tunjangan kinerja, yaitu yang terbaru melalui Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 85/PMK.01/2015 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor: 214/PMK.01/2011 Tentang Penegakan Disiplin Dalam Kaitannya Dengan Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara di Lingkungan Kementerian Keuangan. Peraturan Menteri Keuangan tersebut mengatur tentang pemotongan tunjangan kinerja pegawai yang melanggar aturan disiplin yang telah ditetapkan.

- b. Setelah adanya pelaksanaan pemberian *reward* dan *punishment*, kedisiplinan pegawai KPPN Kudus semakin meningkat, baik dalam disiplin waktu maupun disiplin perbuatan. Adapun peningkatan disiplin waktu maupun disiplin perbuatan pegawai KPPN Kudus terlihat dari meningkatnya disiplin dan keteraturan kerja pegawai KPPN Kudus, serta ketepatan dan kecepatan waktu pegawai KPPN Kudus dalam melaksanakan pekerjaan.

## **SARAN**

Dengan adanya sistem *reward* dan *punishment* telah membawa dampak signifikan terhadap peningkatan kedisiplinan pegawai di KPPN Kudus. Tentunya adanya sistem seperti ini dapat dianut dan diadopsi oleh instansi pemerintahan di Indonesia, terutama instansi pemerintahan daerah karena pada kenyataannya tingkat kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil di daerah sangat kurang.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Handoko, Hani T. 1989. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia (Edisi 9)*. Yogyakarta: BPF.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, PT.
- Mangkunegara, AA Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, PT.
- Marsono. 1974. *Pembahasan Undang-Undang Republik Indonesia Tentang Pokok-Pokok Kpegawaian*. Jakarta: Ikhtiar Baru, PT.
- Moenir, HAS. 2001. *Manajemen Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nainggolan. 1987. *Pembinaan Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Pertja, PT.

- Pandega, Brana. 2009. Ribuan Pegawai Depkeu Mendapat Sanksi. Diakses dari <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/2013/berita/ribuan-pegawai-depkeu-mendapat-sanksi>. Pada tanggal 14 Mei 2012.
- Panggabean, Mutiara. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.
- Rivai H. Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, PT.
- Ruky, Ahmad S. 2001. *Manajemen Penggajian dan Pengupahan Untuk Karyawan Perusahaan*. Edisi Pertama. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sulistiyani, Ambar Teguh. 2004. *Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gaya Media.
- Tayibnapi, Burhannudin. 1995. *Administrasi Kepegawaian: Suatu Tinjauan Analitik*. Jakarta: Pradnya Paramita.
- Tohardi, Ahmad. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Undang-Undang Nomor 34 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1975 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.