

Persepsi Pegawai Terhadap Program Reward Di Seksi Pelayanan Primer Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara

Rapotan Hasibuan¹, Zahra Andini², Oryza Sativa H Sihotang³, Nur Indah Rahma Dilla^{4*}, Nadhilah Hasibuan⁵, Nadia Amanda Azwa⁶, Assyifa Deswita Marpaung⁷

^{1,2,3,4,5,6,7}Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Jl. Lapangan Golf No. 120, Kp. Tengah, Kecamatan Pancur Batu, Kabupaten Deli Serdang, Sumatera Utara 20353

Email: naindah0113@gmail.com^{4*}

Abstrak

Persepsi tenaga pelayanan primer terhadap rencana pemberian reward oleh Kepala Seksi di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara sangat penting untuk memahami efektivitas motivasi kerja di lingkungan pemerintahan. Penelitian ini bertujuan mengetahui bagaimana tenaga pelayanan primer memandang dan menilai rencana pemberian reward tersebut. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan wawancara mendalam, observasi nonpartisipatif, dan dokumentasi, dianalisis melalui model Miles dan Huberman. Hasil menunjukkan mayoritas pegawai memandang positif reward karena dapat meningkatkan semangat dan produktivitas kerja, meskipun ada kekhawatiran terkait kompetisi yang berlebihan. Kesimpulan, reward yang adil dan transparan dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas pegawai dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Keywords: Persepsi, Reward, Motivasi kerja, Pelayanan primer

PENDAHULUAN

Pelayanan kesehatan primer merupakan ujung tombak sistem kesehatan nasional yang berfungsi sebagai pusat pengobatan, preventif, kuratif, dan rehabilitatif bagi masyarakat. Kualitas pelayanan primer sangat bergantung pada sumber daya manusia yang bekerja di fasilitas seperti puskesmas dan unit teknis dinas kesehatan provinsi. Oleh karena itu, motivasi kerja dan persepsi tenaga pelayanan terhadap kebijakan organisasi, termasuk pemberian reward, menjadi faktor krusial dalam menentukan kualitas pelayanan yang dihasilkan (Wungow dkk., 2023).

Motivasi kerja yang tinggi berdampak pada meningkatnya efektivitas dan produktivitas tenaga kerja, sehingga memberikan kontribusi signifikan terhadap

keberhasilan organisasi pelayanan kesehatan. Dalam konteks ini, penghargaan atau reward menjadi strategi manajemen yang efektif untuk mendorong motivasi dan kinerja pegawai. Reward dapat berupa kompensasi moneter maupun non-moneter yang diharapkan mampu meningkatkan rasa dihargai, loyalitas, serta semangat kerja pegawai (Ginanjar Suendro, 2025)

Persepsi tenaga pelayanan terhadap rencana pemberian reward sangat menentukan keberhasilan implementasi kebijakan tersebut. Menurut (Suhardi, 2024), Persepsi yang positif akan memperkuat komitmen dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasi, sedangkan persepsi negatif dapat menimbulkan kecemasan dan persaingan tidak sehat yang justru menurunkan motivasi intrinsik (Suhardi, 2024; Saputra, 2025). Oleh sebab

itu, mekanisme pemberian reward yang adil, transparan, dan didukung komunikasi yang baik sangat penting untuk diupayakan.

Dalam konteks pelayanan publik, termasuk di lingkungan Dinas Kesehatan Provinsi, kepala seksi memiliki tanggung jawab penting dalam mengelola dan memotivasi tenaga pelayanan primer agar mampu memberikan kinerja terbaik. Salah satu bentuk upaya yang dilakukan adalah melalui pemberian *reward* sebagai bentuk pengakuan terhadap kontribusi, dedikasi, dan semangat pelayanan tenaga kesehatan. Pemberian penghargaan tersebut diharapkan mampu menumbuhkan rasa dihargai, meningkatkan motivasi kerja, serta memperkuat loyalitas pegawai terhadap organisasi (Wungow dkk., 2023). Namun, efektivitas kebijakan *reward* tidak hanya bergantung pada niat pimpinan, tetapi juga pada bagaimana kebijakan tersebut dipersepsikan oleh pegawai. Apabila implementasinya tidak disertai dengan komunikasi yang terbuka dan pendekatan interpersonal yang empatik, maka kebijakan penghargaan yang semula dimaksudkan untuk memotivasi justru berpotensi menimbulkan kesalahpahaman dan dampak psikologis yang kontraproduktif terhadap motivasi dan kinerja pegawai (A. A. N. O. B. Saputra & Ikono, 2025; Suhardi, 2024).

Di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara, Kepala Seksi memiliki peran strategis dalam merancang dan mengimplementasikan sistem reward bagi tenaga pelayanan primer sebagai bentuk pengakuan atas dedikasi dan kontribusi mereka. Namun, efektivitas program reward

ini sangat bergantung pada bagaimana kebijakan tersebut dipersepsikan dan diterima oleh pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menggali persepsi tenaga pelayanan primer terhadap rencana pemberian reward oleh Kepala Seksi, yang diharapkan dapat menjadi dasar pengembangan kebijakan reward yang adil, transparan, dan efektif demi meningkatkan semangat kerja dan kualitas pelayanan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memperoleh gambaran mendalam mengenai persepsi tenaga pelayanan primer terhadap rencana pemberian *reward*. Dilaksanakan di seksi pelayanan primer Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara, 22 September 2025 – 22 Oktober 2025.

Informan dalam penelitian ini terdiri dari 5 orang pegawai dengan purposive sampling berdasarkan masa kerja minimal enam bulan, pengetahuan tentang program *reward*, dan kesediaan berpartisipasi.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa cara, yaitu:

1. Wawancara Mendalam (*In Depth Interview*)

Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur, menggunakan panduan wawancara agar peneliti dapat memperoleh data yang luas namun tetap fokus pada topik penelitian. Informan diberikan kebebasan untuk menyampaikan pendapat, pengalaman, dan pandangannya terkait rencana pemberian reward.

2. Observasi Nonpartisipatif

Observasi dilakukan tanpa keterlibatan langsung peneliti dalam aktivitas kerja, melainkan hanya sebagai pengamat. Tujuannya untuk melihat secara objektif suasana kerja, interaksi antarpegawai, dan respon terhadap kebijakan reward tanpa memengaruhi situasi yang sedang berlangsung.

3. Dokumentasi

Dokumen yang digunakan meliputi catatan internal, kebijakan dinas, serta dokumen administratif yang relevan dengan program reward dan manajemen sumber daya manusia di lingkungan Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.

Analisis data dilakukan secara kualitatif menggunakan model Miles dan Huberman (1992) yang meliputi tiga tahapan utama, yaitu:

1. Reduksi Data (*Data Reduction*), proses pemilihan, pemusatan perhatian, dan penyederhanaan data mentah yang relevan dengan fokus penelitian;
2. Penyajian Data (*Data Display*), penyusunan data ke dalam bentuk naratif, tabel, atau matriks agar mudah dipahami;
3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*), tahap penafsiran makna dan penarikan kesimpulan yang dilakukan secara terus-menerus selama proses penelitian berlangsung.

Untuk menjamin keabsahan data, peneliti menggunakan triangulasi sumber dan metode, yaitu dengan membandingkan hasil wawancara dari berbagai informan

serta memverifikasi kembali temuan melalui *member check*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Persepsi Positif Pegawai terhadap Reward

Sebagian besar pegawai menunjukkan persepsi positif terhadap rencana pemberian reward. Informan A menyampaikan bahwa adanya reward akan “otomatis membuat orang lebih semangat dan berusaha lebih baik lagi.” Informan R juga menyatakan bahwa program ini “sangat, sangat, sangat bermanfaat. Menambah kinerja pegawai.” Temuan ini memperlihatkan bahwa reward dianggap sebagai dorongan tambahan yang mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas. Pegawai menilai bahwa penghargaan merupakan bentuk pengakuan pimpinan terhadap kontribusi mereka, sejalan dengan pernyataan Kepala Seksi (Informan M) bahwa reward diberikan sebagai “bentuk pengakuan bahwa seorang pemimpin menghargai kemauan dan kerja keras bawahannya.”

2. Persepsi Negatif dan Kekhawatiran Pegawai

Di samping respons positif, beberapa pegawai mengungkapkan kekhawatiran terkait potensi tekanan berlebih. Informan R menilai bahwa apabila reward mengarah pada peningkatan tuntutan yang berlebihan, pegawai dapat “tertekan, jadi kendor semangatnya.” Informan D mengibaratkan bahwa tekanan kerja dapat terasa “seperti TNI,” menunjukkan adanya kecemasan bahwa program reward dapat memicu beban kerja yang tidak seimbang. Hal ini

menunjukkan adanya ambivalensi reward dirasakan memotivasi, namun juga berpotensi menimbulkan tekanan psikologis.

3. Keadilan dan Transparansi Mekanisme Penilaian

Seluruh informan menekankan pentingnya kejelasan, keadilan, dan transparansi penilaian. Kepala Seksi (M) menegaskan bahwa sistem penilaian berbasis skor kuantitatif digunakan agar tidak ada unsur subjektivitas atau penilaian berdasarkan “suka atau tidak suka.” Informan A menambahkan bahwa kriteria harus jelas agar “tidak ada yang merasa dirugikan.” Selain indikator kinerja utama, pegawai mengharapkan agar aspek kedisiplinan, loyalitas, dan tanggung jawab juga menjadi bagian dari penilaian. Transparansi dianggap penting agar reward dapat diterima secara adil dan tidak memicu kecemburuan antarpegawai.

4. Bentuk Reward yang Diinginkan Pegawai

Pegawai memiliki preferensi beragam mengenai bentuk reward yang diharapkan. Informan A menyarankan reward berupa fasilitas kerja seperti “laptop atau printer” yang dapat menunjang tugas. Sementara Informan M menilai bahwa bentuk reward yang ada saat ini seperti hadiah perjalanan sudah cukup memotivasi. Informan R menekankan bahwa reward tidak harus berupa uang, yang penting “dapat menyemangati kami semua.” Hal ini menunjukkan bahwa pegawai lebih menyukai reward praktis yang dapat

digunakan langsung dan bermanfaat dalam mendukung pekerjaan.

5. Peran Kepemimpinan dalam Implementasi Reward

Kepemimpinan memiliki peran penting dalam keberhasilan program reward. Informan M menegaskan bahwa reward merupakan bagian dari upaya pemimpin untuk memotivasi tim. Namun beberapa informan menginginkan pendekatan pimpinan yang lebih empatik. Informan D berharap pimpinan memahami bahwa sebagian pegawai berusia lebih lanjut sehingga membutuhkan penyesuaian tugas agar tidak merasa terbebani. Ini mengindikasikan bahwa efektivitas reward sangat dipengaruhi oleh cara komunikasi dan sensitivitas pimpinan dalam menyampaikan serta menerapkan kebijakan.

6. Harapan terhadap Keberlanjutan Program Reward

Pegawai berharap program reward diterapkan secara konsisten dan tidak hanya bersifat sementara. Kepala Seksi memastikan bahwa reward akan diberikan secara berkala pada mid-semester dan akhir tahun. Informan R menilai bahwa keberlanjutan program perlu diikuti dengan pemerataan beban kerja dan penilaian agar tidak menimbulkan ketidakadilan antar-seksi. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai mendukung keberlanjutan reward, namun berharap pelaksanaannya disertai evaluasi dan pemantauan.

Keterkaitan Temuan dengan Teori dan Penelitian Sebelumnya

Persepsi positif pegawai terhadap reward selaras dengan penelitian Suendro, (2025) dan (Wungow dkk., 2023) yang menegaskan bahwa penghargaan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja. Demikian pula, dalam pendahuluan dikemukakan bahwa penghargaan adalah strategi yang efektif untuk meningkatkan motivasi dan kinerja tenaga kesehatan. Fakta bahwa program reward ini merupakan hal baru bagi pegawai (seperti disampaikan Informan A bahwa “belum pernah ada program reward seperti ini”) menunjukkan inisiatif kepemimpinan yang ingin mendorong motivasi tambahan di lingkungan yang sebelumnya belum menerapkan sistem semacam itu (Boadi dkk., 2025; Karyaadi dkk., 2024).

Temuan bahwa pegawai merasa dihargai dan lebih semangat ketika diberikan reward mendukung teori Herzberg, di mana reward termasuk *motivator factor* yang memunculkan rasa pencapaian *achievement* dan pengakuan *recognition*. Selain itu, reward juga berkaitan dengan tahap *esteem needs* dalam hierarki kebutuhan Maslow, di mana pegawai membutuhkan penghargaan untuk memperkuat kepercayaan diri dan status profesional. Selain itu, persepsi keadilan penghargaan berhubungan langsung dengan komitmen dan tanggung jawab karyawan; jika pegawai merasa dihargai, mereka cenderung bekerja lebih setia dan bertanggung jawab (Hall dkk., 2024; Manzoor dkk., 2021)

Makna Temuan dalam Konteks Pelayanan Publik

Dalam konteks organisasi pemerintahan, persepsi pegawai menunjukkan bahwa reward dianggap bukan sekadar insentif materi, tetapi juga sebagai simbol penghargaan moral. Hal ini memperkuat komitmen dan loyalitas pegawai sebagaimana dijelaskan (Suhardi, 2024) dan (A. A. N. O. B. Saputra & Ikono, 2025). Namun adanya kekhawatiran mengenai tekanan kerja memperlihatkan bahwa reward harus diseimbangkan dengan kejelasan beban tugas agar tidak menurunkan motivasi intrinsik yang sebelumnya sudah terbentuk. Informan M juga menyarankan agar aspek penilaian tidak hanya target kerja, tetapi “semua unsur harus dinilai” (kedisiplinan, loyalitas, tanggung jawab), sementara Informan R berharap beban kerja diukur sesuai parameter yang adil. Hal ini sejalan dengan kebutuhan memadukan berbagai indikator untuk menghindari ketidakadilan (Fadhillah dkk., 2025; Rania, 2024).

Implikasi Reward terhadap Kultur Organisasi

Reward dapat menjadi instrumen pembentuk budaya kerja positif apabila dijalankan secara adil dan terbuka. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai menghargai keterbukaan penilaian dan komunikasi yang empatik. Namun bila reward diterapkan tanpa perencanaan matang, hal ini justru dapat menumbuhkan budaya kompetitif yang berlebihan, berpotensi menggeser nilai kerja sama yang selama ini menjadi ciri pelayanan publik. Kepedulian pimpinan terhadap

kesejahteraan pegawai, selain menyiapkan mekanisme adil, dapat memastikan program reward diterima dengan baik dan memberi dampak positif (E. W. H. U. Saputra dkk., 2021; Zebua dkk., 2025).

Risiko Reward yang Terlalu Kompetitif

Kekhawatiran pegawai mengenai tekanan kerja menguatkan temuan (Lim dkk., 2023; Zhang dkk., 2024) yang menyatakan bahwa sistem penghargaan berbasis pencapaian dapat meningkatkan stres apabila tidak diimbangi dengan mekanisme pendukung. Tekanan dalam mengejar reward dapat memunculkan *presenteeism* atau kondisi pegawai bekerja meski tidak dalam keadaan optimal, yang pada akhirnya menurunkan kualitas layanan kesehatan primer.

Dalam kerangka teori, penting untuk memastikan bahwa reward tidak hanya sekadar inisiatif sepihak atasan, melainkan juga didukung oleh komunikasi yang terus menerus serta pemahaman kontekstual (sebagaimana dicatat dalam literatur bahwa tanpa komunikasi dan empati, reward dapat berpotensi menimbulkan dampak psikologis negatif) (Mahpudin, 2022).

Integrasi Temuan dengan Teori Motivasi Modern

Dari perspektif Herzberg, reward dapat berfungsi optimal apabila faktor *hygiene* seperti keadilan, transparansi, dan beban kerja terpenuhi. Jika faktor ini tidak dijaga, reward tidak akan mampu meningkatkan motivasi, bahkan dapat menurunkannya.

Dari perspektif Maslow, reward hanya efektif ketika kebutuhan dasar, rasa aman,

dan kepastian kerja sudah terpenuhi. Kekhawatiran pegawai terhadap peningkatan beban kerja menunjukkan bahwa aspek *safety needs* perlu diperhatikan sebelum reward dapat berfungsi maksimal sebagai motivator.

KESIMPULAN

Pemberian reward oleh Kepala Seksi di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara dipersepsikan positif dan mampu meningkatkan motivasi kerja dengan catatan keadilan dan komunikasi terjaga. Rekomendasi: Kepala Seksi: Menyusun mekanisme penilaian transparan dan mengedepankan komunikasi empatik, Pegawai: Meningkatkan partisipasi aktif dalam evaluasi program reward, Dinas Kesehatan: Menjadwalkan evaluasi berkala dan memastikan sumber daya untuk keberlanjutan program.

Implikasi kebijakan SDM pemerintah: Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar pengembangan kebijakan penghargaan yang adil, transparan, dan berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja dan loyalitas pegawai di lingkungan pemerintahan secara lebih luas.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh informan dan pihak terkait di Seksi Pelayanan Primer Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara atas dukungan dan partisipasi yang memungkinkan penelitian ini terlaksana dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Boadi, S., Lartey, A. E., & Amoako, R. (2025). The Effect of Reward Systems on Motivation and Employee Performance Among Technical Universities. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, IX(XIV), 350–364. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.914MG0028>
- Fadhilah, A. A., Firlana, H., & Astuti, R. K. (2025). *Sistem Penilaian Kinerja dan Efektivitasnya di Lembaga Pemerintah Indonesia*.
- Ginanjari Suendro. (2025). Pengalaman Karyawan dalam Menjalani Sistem Reward dan Punishment di PT Marimas. *E-logis : Jurnal Ekonomi Logistik*, 7(1), 53–67. <https://doi.org/10.70375/e-logis.v7i1.127>
- Hall, A. J., Goodwin, V. A., Allchurch, L., Capon, L., Farrell, V., Olufunmilayo, O., & Griffin, R. (2024). Feeling valued at work: A qualitative exploration of allied health profession support workers. *BMC Health Services Research*, 24, 1511. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11879-z>
- Karyaadi, M. C. A., Hudiyah, I. F., Rahmatillah, R. A., Hidayat, R., & Respati K, I. (2024). Strategi Pengambilan Keputusan dalam Pemberian Reward untuk Meningkatkan Motivasi Pekerja. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, dan Perencanaan Kebijakan*, 2(2), 12. <https://doi.org/10.47134/jampk.v2i2.536>
- Lim, M.-H., Yoon, J.-H., Lee, W.-T., Kim, M.-S., Baek, S.-U., & Won, J.-U. (2023). Performance-Based Pay System and Job Stress Related to Depression/Anxiety in Korea: Analysis of Korea Working Condition Survey. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(5), 4065. <https://doi.org/10.3390/ijerph20054065>
- Mahpudin, M. (2022). Inovasi Pelayanan Publik: Pengalaman dari Kota Cilegon, Indonesia. *Matra Pembaruan*, 6(2), 107–117. <https://doi.org/10.21787/mp.6.2.2022.107-117>
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic Rewards and Employee's Performance With the Mediating Mechanism of Employee's Motivation. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>
- Rania, G. (2024). Implementasi E-Kinerja terhadap Penilaian Kinerja PNS di Kabupaten Banyuwangi. *Jurnal Studi Ilmu Sosial dan Politik*, 4(1), 39–52. <https://doi.org/10.35912/jasispol.v4i1.4106>
- Saputra, A. A. N. O. B., & Ikono, R. (2025). Pengaruh Persepsi Penerapan Reward dan Punishment terhadap Kinerja Pegawai Honorer di Rumah Sakit H. L. Manambai Abdul Kadir. *OPTIMAL Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 5(3), 439–449. <https://doi.org/10.55606/optimal.v5i3.7373>
- Saputra, E. W. H. U., Indrawati, M., & Utari, W. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Dan Pemberian Reward Terhadap Kinerja Pegawai Badan Koordinasi Wilayah II Bojonegoro Pemprov Jatim Melalui Motivasi Kerja. *Journal of Applied Management and Accounting Science*, 2(2), 104–115. <https://doi.org/10.51713/jamas.v2i2.39>
- Suendro, G. (2025). Pengalaman Karyawan dalam Menjalani Sistem Reward dan Punishment di PT Marimas. *E-Logis : Jurnal Ekonomi Logistik*, 7(1), 53–67. <https://doi.org/10.70375/e-logis.v7i1.127>
- Suhardi, M. (2024). Pengaruh Reward Dan Persepsi Pekerjaan Terhadap Komitmen Mengajar Guru.

TEACHER: Jurnal Inovasi Karya Ilmiah Guru, 4(3), 140–147.
<https://doi.org/10.51878/teacher.v4i3.4254>

Wungow, J. C., Trang, I., & Uhing, Y. (2023). Analisis Pemberian Reward, Penilaian Kerja, Dan Tanggung Jawab Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (PERSERO) KANWIL V MANADO. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 11(3), 264–271.
<https://doi.org/10.35794/emba.v11i3.49148>

Zebua, N. A., Telaumbanua, E., Lahagu, P., & Hulu, F. (2025). Peran Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Pengadilan Agama Kota Gunungsitoli. *Jurnal Publikasi Manajemen Informatika*, 4(2), 320–333.
<https://doi.org/10.55606/jupumi.v4i2.3893>

Zhang, S., Wang, H., & He, Q. (2024). Performance Pressure and Employee Presenteeism: The Joint Effects of Authoritarian Leadership and Independent Self-Construal. *Behavioral Sciences*, 14(3), 236.
<https://doi.org/10.3390/bs14030236>