

## Strategi Penggunaan Kekuasaan Koersif Dan Reward Dalam Pengelolaan Kinerja Karyawan

Eka Lazuardi<sup>1</sup>, Benny Alidasril<sup>2</sup>, Salfen Hasri<sup>3</sup>, Sohiron<sup>4</sup>

[eka.lazuardy10@gmail.com](mailto:eka.lazuardy10@gmail.com), [bennyalidasril@gmail.com](mailto:bennyalidasril@gmail.com), [salfen.hasri@uin-suska.ac.id](mailto:salfen.hasri@uin-suska.ac.id), [sohiron@uin-suska.ac.id](mailto:sohiron@uin-suska.ac.id)

<sup>1,2,3,4</sup>Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, Indonesia

### Keyword

Coercive Power, Reward, Performance Management, Work Motivation, Leadership Strategy

### Article History

Submission : 24-06-2025  
Revised : 03-08-2025  
Publish : 10-11-2025

### Abstract

Employee performance management is a strategic challenge in modern organizations, particularly in the context of utilizing power as a managerial tool. The urgency of this topic lies in the importance of understanding how coercive and reward power can be effectively used to drive productivity and workplace discipline. This study aims to analyze the strategic use of coercive and reward power in managing employee performance and to evaluate the effectiveness of its application. The research employs a library research approach with a descriptive-qualitative method, based on the analysis of academic literature and secondary data from previous studies. The findings indicate that coercive power is effective in maintaining compliance and discipline, while reward power plays a crucial role in enhancing employee motivation and loyalty. The main conclusion emphasizes that a combination of both powers, when applied proportionally and contextually, produces a more optimal performance management system than relying solely on one type. This study contributes theoretically to leadership theory development and practically to designing power-based performance management policies. Future research is recommended to adopt a quantitative approach and field studies to measure the real-world impact of these strategies across various industry sectors.

This is an open access article under the [Lisensi Creative Commons Atribusi-BerbagiSerupa 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)



## PENDAHULUAN

Dalam era transformasi digital dan persaingan global yang semakin kompetitif, efektivitas manajemen kinerja karyawan menjadi salah satu penentu utama keberhasilan organisasi. Perkembangan teknologi informasi, otomatisasi kerja, serta perubahan pola hubungan kerja telah mendorong organisasi untuk mengelola sumber daya manusia secara lebih strategis dan adaptif. Di Indonesia, tantangan ini semakin kompleks seiring dengan keberagaman karakteristik tenaga kerja, latar belakang sosial budaya, serta perbedaan tingkat kesiapan digital antar sektor dan wilayah. Oleh karena itu, manajemen kinerja tidak lagi sekadar dipahami sebagai proses administratif, tetapi sebagai instrumen strategis untuk memastikan keberlanjutan organisasi di tengah perubahan lingkungan kerja yang dinamis.

Berbagai pendekatan telah dikembangkan untuk mengelola kinerja karyawan secara optimal, termasuk strategi penggunaan kekuasaan dalam

bentuk koersif (paksaan) maupun reward (penghargaan). Kedua strategi ini berakar dari teori kekuasaan sosial yang dikembangkan oleh French dan Raven (1959), yang mengidentifikasi beberapa sumber kekuasaan pemimpin, termasuk kekuasaan koersif dan kekuasaan berbasis penghargaan. Dalam konteks organisasi modern, kedua bentuk kekuasaan tersebut masih relevan dan terus diperbarui sesuai dengan dinamika kerja kontemporer. Namun demikian, penerapannya sering kali menghadapi tantangan, terutama dalam menciptakan keseimbangan antara kepatuhan struktural dan motivasi kerja yang berkelanjutan.

Di Indonesia, praktik penggunaan kekuasaan dalam organisasi tidak dapat dilepaskan dari budaya kerja yang cenderung hierarkis, kolektif, dan menghargai harmoni sosial. Pada banyak organisasi, khususnya di sektor publik, lembaga pendidikan, dan badan usaha milik negara, pola kepemimpinan masih menempatkan atasan sebagai figur otoritatif yang

memiliki legitimasi kuat untuk memberikan instruksi dan pengawasan ketat. Dalam konteks ini, kekuasaan koersif sering kali dipraktikkan dalam bentuk aturan disiplin, sanksi administratif, serta mekanisme evaluasi kinerja yang bersifat formal. Namun, jika tidak dikelola secara proporsional, pendekatan koersif berpotensi menimbulkan ketakutan, resistensi, dan menurunnya keterlibatan karyawan.

Sebaliknya, dalam beberapa tahun terakhir, organisasi di Indonesia juga semakin menekankan penggunaan sistem reward sebagai instrumen utama dalam meningkatkan kinerja. Pemberian insentif finansial, tunjangan kinerja, penghargaan pegawai teladan, serta peluang pengembangan karier menjadi praktik yang lazim, baik di sektor swasta maupun sektor pemerintahan. Reformasi birokrasi yang mendorong penerapan sistem tunjangan kinerja berbasis capaian, misalnya, merupakan contoh nyata bagaimana reward dijadikan alat untuk meningkatkan produktivitas dan akuntabilitas aparatur. Namun, pendekatan yang terlalu berfokus pada reward juga memiliki keterbatasan, terutama ketika penghargaan tidak diimbangi dengan sistem pengawasan dan disiplin yang jelas.

Urgensi kajian ini semakin meningkat seiring dengan munculnya data global yang menunjukkan bahwa 85% karyawan di seluruh dunia merasa tidak terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka (Gallup, 2023). Fenomena disengagement ini juga tercermin dalam konteks Indonesia, yang ditandai dengan rendahnya tingkat loyalitas, meningkatnya turnover pada sektor tertentu, serta kecenderungan karyawan bekerja secara minimal sesuai standar. Kondisi ini menunjukkan bahwa strategi manajemen kinerja yang hanya menekankan salah satu bentuk kekuasaan, baik koersif maupun reward, terbukti tidak cukup untuk menciptakan kinerja yang optimal dan berkelanjutan.

Penelitian terbaru oleh Hien dan Tam (2025) menggarisbawahi pentingnya penggunaan kombinatorik antara insentif positif dan tindakan korektif sebagai pendekatan terpadu untuk meningkatkan daya saing organisasi, khususnya dalam sektor perbankan komersial yang memiliki dinamika kerja tinggi. Meskipun penelitian tersebut dilakukan dalam konteks global, temuan ini memiliki relevansi yang kuat bagi organisasi di Indonesia, terutama pada sektor perbankan, manufaktur, dan jasa, yang menghadapi tekanan target kinerja, kepatuhan regulasi, serta tuntutan

layanan publik. Namun demikian, masih terbatas kajian yang secara eksplisit mengadaptasi temuan-temuan global tersebut ke dalam konteks sosial, budaya, dan regulasi ketenagakerjaan Indonesia.

Lebih lanjut, masih terdapat kesenjangan antara teori dan implementasi dalam praktik manajemen kinerja di Indonesia. Sebagian besar organisasi cenderung lebih nyaman menerapkan sistem reward seperti bonus dan penghargaan formal karena dianggap lebih “positif” dan minim konflik. Di sisi lain, peran pengawasan, disiplin, dan kontrol sebagai bentuk kekuasaan koersif yang sah sering kali dihindari atau diterapkan secara tidak konsisten. Padahal, dalam konteks organisasi yang membutuhkan kepatuhan tinggi terhadap standar operasional, seperti industri manufaktur, layanan kesehatan, dan lembaga pendidikan, kekuasaan koersif yang terukur dan adil justru berperan penting dalam menjaga kualitas dan keselamatan kerja.

Penelitian Bessa et al. (2024) menunjukkan bahwa penggunaan kekuasaan koersif secara proporsional dan transparan dapat meningkatkan kepatuhan terhadap target organisasi tanpa harus menurunkan moral kerja. Temuan ini relevan dengan kondisi Indonesia, di mana pelanggaran disiplin kerja masih menjadi permasalahan umum, baik dalam organisasi publik maupun swasta. Tanpa adanya mekanisme sanksi yang jelas, sistem reward berpotensi kehilangan efektivitasnya karena tidak disertai dengan konsekuensi atas kinerja yang rendah atau perilaku menyimpang. Kesenjangan inilah yang menjadi landasan bagi kebutuhan studi mendalam terkait sinergi antara strategi kekuasaan koersif dan reward dalam pengelolaan kinerja karyawan.

Artikel ini bertujuan untuk mengkaji secara kritis efektivitas strategi penggunaan kekuasaan koersif dan reward dalam pengelolaan kinerja karyawan, dengan menempatkannya secara kontekstual dalam realitas organisasi di Indonesia. Kajian ini tidak hanya mengulas aspek teoretis, tetapi juga mempertimbangkan faktor-faktor lokal seperti budaya kerja, struktur organisasi, regulasi ketenagakerjaan, serta karakteristik kepemimpinan yang berkembang di Indonesia. Dengan memadukan pendekatan teoretis dan temuan empiris dari studi-studi terkini, artikel ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru tentang cara merancang strategi manajemen kinerja yang adaptif, kontekstual, dan berkelanjutan.

Secara teoretis, kajian ini memberikan kontribusi pada pengembangan teori kekuasaan

dalam manajemen kinerja karyawan dengan memperkaya perspektif global melalui lensa konteks Indonesia. Secara praktis, artikel ini menawarkan panduan aplikatif bagi manajer sumber daya manusia, pimpinan organisasi, serta pengambil kebijakan dalam merancang sistem manajemen kinerja yang seimbang antara motivasi dan kontrol. Dengan demikian, hasil kajian ini diharapkan dapat memperkuat efektivitas operasional organisasi, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta mendorong pencapaian kinerja yang lebih optimal dan berkelanjutan di berbagai sektor di Indonesia.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian *library research* (studi kepustakaan). Pendekatan ini dipilih karena tujuan utama penelitian adalah menggali, menganalisis, dan mensintesis teori serta temuan empiris yang berkaitan dengan penggunaan kekuasaan koersif dan reward dalam manajemen kinerja karyawan. Penelitian ini tidak melibatkan eksperimen maupun pengumpulan data lapangan, melainkan bertumpu pada data sekunder berupa sumber-sumber ilmiah yang relevan dan kredibel (Zed, 2004; Moleong, 2017).

Prosedur penelusuran literatur dilakukan secara sistematis dengan mengadaptasi prinsip *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) secara sederhana. Tahap awal diawali dengan identifikasi literatur melalui database akademik seperti Google Scholar, Semantic Scholar, ResearchGate, dan repositori institusi perguruan tinggi menggunakan kata kunci “coercive power in employee performance,” “reward management strategy,” dan “manajemen kinerja karyawan.” Dari proses identifikasi awal, diperoleh sekitar 120 artikel dan dokumen relevan. Selanjutnya dilakukan proses penyaringan (*screening*) berdasarkan judul dan abstrak untuk menghilangkan duplikasi dan sumber yang tidak relevan, sehingga tersisa 65 dokumen. Tahap kelayakan (*eligibility*) dilakukan dengan membaca teks lengkap dan menerapkan kriteria inklusi, yaitu relevansi tema, rentang publikasi 2009–2024, serta penggunaan bahasa Indonesia atau Inggris. Hasil akhir seleksi menghasilkan 35 sumber utama yang dianalisis secara mendalam.

Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) melalui tahapan reduksi data, kategorisasi tematik, dan

interpretasi hubungan antar konsep dan teori. Validitas hasil dijaga melalui triangulasi sumber dan pembacaan kritis lintas literatur. Penelitian ini memiliki keterbatasan, antara lain ketergantungan pada data sekunder sehingga tidak menangkap dinamika empiris terkini di lapangan serta potensi bias publikasi pada sumber yang dianalisis. Oleh karena itu, temuan penelitian ini bersifat konseptual dan memerlukan pengujian lebih lanjut melalui penelitian empiris di masa mendatang.

## PEMBAHASAN

### Kekuasaan Koersif (Coercive Power)

Kekuasaan koersif merupakan salah satu bentuk kekuasaan yang paling klasik dan kontroversial dalam kajian manajemen dan kepemimpinan. Secara konseptual, kekuasaan ini bersumber dari kemampuan pemimpin untuk memberikan hukuman atau konsekuensi negatif kepada bawahan apabila terjadi pelanggaran terhadap aturan atau ketidakpatuhan terhadap standar kerja (French & Raven, 1959). Dalam praktik organisasi, bentuk kekuasaan ini sering kali diasosiasikan dengan rasa takut, ancaman sanksi, serta kontrol yang bersifat hierarkis. Meskipun demikian, dalam konteks tertentu, kekuasaan koersif masih dipandang sebagai instrumen yang diperlukan untuk menjaga ketertiban dan disiplin kerja.

Berbagai studi menunjukkan bahwa penggunaan kekuasaan koersif memiliki dampak yang bersifat ambivalen. Nyirenda (2020), misalnya, menegaskan bahwa dominasi coercive power cenderung menurunkan motivasi intrinsik karyawan karena individu merasa bekerja di bawah tekanan dan paksaan. Karyawan dalam kondisi ini umumnya hanya berupaya memenuhi standar minimum yang ditetapkan organisasi tanpa adanya dorongan untuk berinovasi atau memberikan kontribusi ekstra. Temuan ini sejalan dengan pandangan Herzberg (1968) yang menempatkan hukuman sebagai faktor hygiene—artinya, hukuman tidak meningkatkan motivasi, tetapi pengelolaannya yang buruk dapat memicu ketidakpuasan kerja.

Namun, jika dibandingkan dengan studi lain, dampak negatif coercive power tidak selalu bersifat universal. Koencoro (2013) dan Gunawan et al. (2023) menunjukkan bahwa dalam organisasi yang memiliki tuntutan kepatuhan tinggi terhadap standar operasional, seperti industri manufaktur dan farmasi, kekuasaan koersif justru berkontribusi positif dalam menekan

pelanggaran prosedur dan meningkatkan kedisiplinan kerja. Perbedaan temuan ini mengindikasikan bahwa efektivitas coercive power sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi, karakteristik pekerjaan, serta budaya kerja yang melingkupinya.

Dalam konteks organisasi di Indonesia, temuan-temuan tersebut menjadi sangat relevan. Banyak organisasi, baik di sektor publik maupun swasta, masih beroperasi dalam struktur hierarkis yang kuat. Hubungan atasan-bawahan sering kali bersifat paternalistik, di mana pemimpin dipandang sebagai figur otoritas yang memiliki legitimasi moral dan struktural untuk mengatur, mengawasi, dan memberi sanksi. Dalam situasi seperti ini, kekuasaan koersif relatif lebih mudah diterima dibandingkan dalam budaya organisasi yang egaliter. Akan tetapi, penerimaan ini tidak selalu berarti efektivitas jangka panjang, terutama ketika coercive power digunakan secara dominan tanpa diimbangi pendekatan motivasional.

Perbandingan antar studi juga menunjukkan adanya perbedaan dampak coercive power terhadap hubungan kerja. Nyirenda (2020) menekankan bahwa penggunaan hukuman secara berlebihan berpotensi merusak hubungan antara pemimpin dan bawahan, memicu konflik laten, serta menurunkan kepercayaan. Sebaliknya, penelitian Gunawan et al. (2023) di konteks perusahaan Indonesia menemukan bahwa ketika sanksi diterapkan secara konsisten, transparan, dan berbasis aturan yang jelas, dampak negatif terhadap hubungan kerja dapat diminimalkan. Hal ini menunjukkan bahwa bukan semata-mata bentuk kekuasaan yang menentukan hasil, melainkan cara dan prinsip penerapannya.

Dalam praktik manajerial di Indonesia, kekuasaan koersif umumnya diwujudkan melalui mekanisme administratif yang formal, seperti teguran lisan dan tertulis, surat peringatan berjenjang (SP1, SP2, SP3), penundaan promosi, pemotongan insentif, hingga pemutusan hubungan kerja. Mekanisme ini banyak dijumpai tidak hanya di perusahaan swasta, tetapi juga dalam birokrasi pemerintahan dan lembaga pendidikan. Studi Koencoro (2013) pada PT INKA, misalnya, menunjukkan bahwa sanksi administratif yang jelas mampu meningkatkan kepatuhan terhadap target produksi. Namun, studi tersebut juga mencatat bahwa karyawan cenderung bekerja dengan orientasi kepatuhan, bukan keterlibatan, yang berpotensi membatasi kreativitas dan inisiatif.

Jika dibandingkan dengan konteks global, praktik coercive power di Indonesia memiliki ciri khas tersendiri. Di satu sisi, norma sosial yang menjunjung tinggi keharmonisan membuat konflik terbuka akibat sanksi relatif jarang diekspresikan secara langsung. Di sisi lain, tekanan psikologis akibat ancaman hukuman sering kali tidak terungkap, tetapi muncul dalam bentuk menurunnya kepuasan kerja, meningkatnya kelelahan emosional, dan niat untuk berpindah kerja. Fenomena ini memperkuat temuan Herzberg (1968) bahwa hukuman hanya berfungsi sebagai pengendali perilaku, bukan pendorong kinerja unggul.

Analisis lintas studi juga menunjukkan bahwa kekuasaan koersif cenderung lebih efektif pada konteks pekerjaan yang bersifat rutin, berisiko tinggi, dan menuntut kepatuhan ketat terhadap prosedur, seperti manufaktur, layanan kesehatan, dan keselamatan kerja. Sebaliknya, pada sektor yang menuntut kreativitas, kolaborasi, dan inovasi seperti pendidikan, industri kreatif, dan teknologi informasi; dominasi coercive power justru berpotensi menghambat kinerja. Dalam konteks Indonesia yang tengah mendorong transformasi digital dan inovasi organisasi, ketergantungan berlebihan pada kekuasaan koersif menjadi tantangan tersendiri.

Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa kekuasaan koersif sebaiknya tidak dipahami sebagai instrumen utama dalam manajemen kinerja, melainkan sebagai alat pengendalian yang bersifat komplementer. Dalam konteks organisasi Indonesia, coercive power masih dibutuhkan untuk menjaga disiplin dan kepatuhan terhadap aturan, terutama dalam situasi pelanggaran serius atau ketika standar keselamatan dipertaruhkan. Namun, penggunaannya harus dibatasi, proporsional, dan selalu dikaitkan dengan upaya pembinaan dan pengembangan karyawan.

Dengan demikian kekuasaan koersif bukanlah kekuasaan yang sepenuhnya negatif maupun sepenuhnya positif. Efektivitasnya sangat ditentukan oleh konteks organisasi, budaya kerja, serta integrasinya dengan strategi manajemen kinerja lainnya, khususnya reward dan penguatan positif. Bagi organisasi di Indonesia, tantangan utamanya bukan menghilangkan coercive power, tetapi mengelolanya secara bijak agar berfungsi sebagai penjaga disiplin tanpa mengorbankan motivasi, keterlibatan, dan keberlanjutan kinerja karyawan.

### **Reward (Reward Power)**

Reward power merupakan salah satu bentuk kekuasaan yang paling banyak digunakan dalam praktik manajemen kinerja modern. Secara sederhana, reward dipahami sebagai imbalan yang diterima karyawan atas kontribusi dan prestasi kerja yang diberikan kepada organisasi (Ruvendi, 2005). Dalam kerangka kekuasaan organisasi, reward power muncul ketika seorang pemimpin memiliki kewenangan untuk mengalokasikan sumber daya bernilai, seperti kenaikan gaji, bonus, promosi, maupun bentuk penghargaan lainnya (French & Raven, 1959). Dibandingkan dengan kekuasaan koersif, reward power umumnya dipersepsikan lebih positif karena bertumpu pada penguatan perilaku yang diharapkan, bukan pada ancaman hukuman.

Namun, meskipun secara normatif reward sering dipandang sebagai solusi ideal dalam meningkatkan motivasi dan kinerja, berbagai penelitian menunjukkan bahwa efektivitas reward power tidak bersifat otomatis. Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2014) menegaskan bahwa reward hanya akan berdampak signifikan apabila dirancang secara adil, transparan, dan benar-benar dikaitkan dengan kinerja. Tanpa keterkaitan yang jelas antara usaha, kinerja, dan imbalan, reward justru berpotensi kehilangan daya dorongnya dan dipersepsikan sebagai hak rutin, bukan sebagai penghargaan atas prestasi.

Perbandingan antar studi memperlihatkan variasi dampak reward power terhadap kinerja karyawan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa reward, khususnya yang bersifat finansial, efektif dalam meningkatkan kinerja jangka pendek. Bonus, insentif, dan tunjangan kinerja terbukti mampu mendorong pencapaian target dan produktivitas, terutama pada pekerjaan yang terukur dan berbasis output. Namun, studi lain mengingatkan bahwa ketergantungan berlebihan pada reward ekstrinsik dapat melemahkan motivasi intrinsik karyawan. Dalam jangka panjang, karyawan cenderung bekerja bukan karena makna pekerjaan, melainkan semata-mata karena imbalan yang diterima.

Temuan ini sejalan dengan Two-Factor Theory Herzberg (1968) yang membedakan antara faktor hygiene dan motivator. Reward tertentu, seperti gaji dan tunjangan, memang penting untuk mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak selalu cukup untuk menciptakan kepuasan kerja yang mendalam. Di sisi lain, reward yang bersifat intrinsik seperti pengakuan, rasa pencapaian, dan

kesempatan berkembang—lebih berperan dalam membangun keterlibatan dan komitmen karyawan. Dengan demikian, efektivitas reward power sangat bergantung pada keseimbangan antara reward ekstrinsik dan intrinsik.

Jika dikaitkan dengan teori Expectancy dari Vroom (1964), reward power akan bekerja optimal ketika karyawan memiliki keyakinan bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik, dan kinerja tersebut akan dihargai dengan reward yang bernilai. Perbandingan antar studi menunjukkan bahwa ketika sistem reward tidak konsisten atau dianggap tidak adil, hubungan antara usaha dan hasil menjadi terputus. Akibatnya, motivasi karyawan menurun meskipun reward tersedia. Hal ini menunjukkan bahwa reward bukan sekadar soal “berapa besar”, tetapi juga “seberapa adil dan bermakna” reward tersebut bagi karyawan.

Dalam konteks organisasi di Indonesia, dinamika reward power memiliki karakteristik tersendiri. Banyak organisasi, khususnya di sektor publik dan BUMN, telah mengadopsi sistem reward formal seperti tunjangan kinerja, insentif berbasis capaian, dan penghargaan pegawai berprestasi. Reformasi birokrasi, misalnya, menjadikan reward sebagai instrumen utama untuk meningkatkan akuntabilitas dan produktivitas aparatur. Namun, berbagai studi menunjukkan bahwa implementasi reward di Indonesia sering menghadapi tantangan berupa persepsi ketidakadilan, subjektivitas penilaian, dan keterbatasan anggaran.

Jika dibandingkan dengan konteks organisasi swasta, reward power di Indonesia cenderung lebih birokratis dan terstandarisasi di sektor publik, sementara di sektor swasta lebih fleksibel dan berbasis kinerja individu. Akan tetapi, fleksibilitas ini juga membawa risiko. Pada beberapa perusahaan swasta, reward yang terlalu berorientasi pada target jangka pendek dapat mendorong perilaku oportunistik, seperti manipulasi kinerja atau kompetisi tidak sehat antar karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa reward power, jika tidak disertai pengawasan dan nilai etika yang kuat, berpotensi menimbulkan efek samping yang merugikan organisasi.

Perbandingan lintas studi juga menunjukkan bahwa budaya kerja Indonesia yang kolektif memengaruhi cara reward dipersepsikan. Reward yang terlalu individualistik terkadang menimbulkan kecemburuan sosial dan merusak keharmonisan tim. Oleh karena itu, beberapa



organisasi di Indonesia mulai mengombinasikan reward individu dengan reward berbasis tim atau unit kerja. Pendekatan ini dinilai lebih selaras dengan nilai kebersamaan dan gotong royong, sekaligus tetap mendorong kinerja. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa desain reward harus kontekstual dan sensitif terhadap budaya organisasi.

Selain itu, reward intrinsik sering kali kurang mendapat perhatian dalam praktik manajemen di Indonesia. Fokus yang berlebihan pada aspek finansial membuat aspek pengakuan, pengembangan karier, dan makna kerja menjadi terpinggirkan. Padahal, beberapa studi menunjukkan bahwa karyawan di sektor pendidikan, kesehatan, dan pelayanan publik justru lebih termotivasi oleh pengakuan sosial, kesempatan belajar, dan kontribusi terhadap masyarakat. Hal ini menegaskan bahwa reward power tidak dapat diseragamkan lintas sektor, melainkan harus disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan dan nilai yang dianut karyawan.

Analisis perbandingan juga menunjukkan bahwa reward power paling efektif ketika dikombinasikan dengan bentuk kekuasaan lain, termasuk kekuasaan koersif yang proporsional. Reward tanpa konsekuensi atas kinerja buruk berisiko menciptakan budaya permisif, sementara coercion tanpa reward melemahkan motivasi. Dalam konteks organisasi Indonesia, keseimbangan ini menjadi krusial karena banyak organisasi masih berjuang membangun budaya kinerja yang berbasis prestasi, bukan sekadar kepatuhan struktural.

Dengan demikian, reward power tidak dapat dipahami hanya sebagai alat pemberi imbalan, tetapi sebagai bagian dari strategi manajemen kinerja yang lebih luas. Efektivitasnya ditentukan oleh kejelasan kriteria, keadilan distribusi, kesesuaian dengan budaya organisasi, serta integrasinya dengan sistem pengawasan dan pengembangan sumber daya manusia. Bagi organisasi di Indonesia, tantangan utamanya bukan sekadar memperbesar reward, melainkan merancang sistem reward yang bermakna, adil, dan mampu mendorong kinerja berkelanjutan.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menunjukkan bahwa reward power memiliki potensi besar dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, tetapi tidak bersifat universal dan bebas risiko. Perbandingan antar studi dan konteks Indonesia menegaskan bahwa reward yang efektif adalah reward yang kontekstual,

seimbang, dan dikelola secara strategis. Dengan pendekatan tersebut, reward power dapat menjadi instrumen penting dalam membangun organisasi yang produktif, adil, dan berorientasi pada pengembangan manusia.

### **Mengelola Kinerja karyawan dengan kekuasaan koersif dan reward**

Dalam praktik manajemen kinerja, kekuasaan bukan sekadar alat kontrol, melainkan mekanisme strategis untuk membentuk perilaku kerja yang selaras dengan tujuan organisasi. Dua bentuk kekuasaan yang paling sering digunakan dalam konteks ini adalah kekuasaan koersif (coercive power) dan kekuasaan reward (reward power). Keduanya telah lama dibahas dalam teori kekuasaan organisasi, namun tantangan utama terletak pada bagaimana mengintegrasikannya secara kontekstual dan proporsional dalam praktik manajerial, khususnya di lingkungan organisasi Indonesia yang memiliki karakteristik budaya dan struktural tersendiri.

Berbagai studi menunjukkan bahwa kekuasaan koersif efektif dalam situasi yang menuntut kepatuhan tinggi terhadap aturan dan standar kerja. Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2014) menegaskan bahwa sanksi administratif dapat menjadi alat pengendali yang efisien apabila diterapkan secara objektif dan konsisten. Temuan ini diperkuat oleh Koencoro (2013) yang menemukan bahwa penerapan sanksi yang jelas di sektor manufaktur Indonesia mampu menekan pelanggaran prosedur dan meningkatkan disiplin kerja. Namun, jika dibandingkan dengan temuan Nyirenda (2020), terlihat perbedaan dampak: penggunaan coercive power yang dominan justru menurunkan motivasi intrinsik dan memperlemah keterlibatan karyawan. Perbedaan ini mengindikasikan bahwa efektivitas coercive power sangat bergantung pada konteks pekerjaan dan budaya organisasi.

Dalam konteks Indonesia, kekuasaan koersif relatif mudah diterapkan karena budaya kerja yang hierarkis dan menghormati otoritas. Akan tetapi, kondisi ini juga membawa risiko laten. Banyak karyawan menunjukkan kepatuhan secara formal, tetapi tidak selalu disertai komitmen dan inisiatif. Fenomena ini menunjukkan bahwa coercive power lebih efektif sebagai alat korektif jangka pendek daripada sebagai strategi motivasi jangka panjang. Oleh karena itu, penggunaan kekuasaan koersif perlu dibatasi pada situasi tertentu, seperti pelanggaran serius atau

risiko keselamatan kerja, serta selalu disertai komunikasi yang jelas dan peluang perbaikan.

Sebaliknya, kekuasaan reward berperan sebagai pendorong motivasi positif dan peningkatan kinerja berkelanjutan. Studi Koencoro (2013) dan Gunawan et al. (2023) menunjukkan bahwa sistem reward berbasis kinerja mampu meningkatkan produktivitas dan menurunkan tingkat turnover. Namun, perbandingan antar studi juga mengungkap bahwa reward tidak selalu efektif jika tidak dirasakan adil atau relevan. Dalam banyak organisasi Indonesia, reward finansial sering dipersepsikan sebagai hak rutin, bukan penghargaan atas prestasi, sehingga daya motivasionalnya melemah. Hal ini memperkuat argumen bahwa desain reward lebih penting daripada besaran reward itu sendiri.

Jika dikaitkan dengan konteks budaya Indonesia yang kolektif, reward berbasis tim sering kali lebih efektif dibandingkan reward individual murni. Beberapa organisasi yang mengombinasikan insentif individu dan kelompok menunjukkan peningkatan kerja sama dan harmoni kerja. Temuan ini menegaskan bahwa reward power harus disesuaikan dengan nilai sosial dan karakteristik tenaga kerja, bukan sekadar meniru model global.

Analisis perbandingan menunjukkan bahwa kekuasaan koersif dan reward tidak dapat berdiri sendiri. Organisasi yang terlalu menekankan reward tanpa konsekuensi atas kinerja buruk cenderung mengalami penurunan disiplin. Sebaliknya, organisasi yang mengandalkan *coercive power* tanpa reward berisiko menciptakan iklim kerja yang penuh tekanan. Pendekatan integratif, sebagaimana dijelaskan dalam kepemimpinan transaksional (Yukl, 2013), menunjukkan bahwa penguatan positif dan negatif perlu digunakan secara seimbang untuk mengarahkan perilaku karyawan.

Dalam praktik organisasi di Indonesia, integrasi kedua kekuasaan ini menuntut sensitivitas manajerial yang tinggi. Pemimpin tidak hanya dituntut tegas dalam menegakkan aturan, tetapi juga mampu memberikan apresiasi yang tulus dan bermakna. Keadilan, transparansi, dan konsistensi menjadi kunci agar sistem reward dan punishment diterima secara legitim oleh karyawan.

Dengan demikian, pengelolaan kinerja karyawan melalui kekuasaan koersif dan reward bukanlah persoalan memilih salah satu, melainkan mengelola keduanya secara strategis. Kekuasaan

koersif berfungsi menjaga batas dan akuntabilitas, sementara reward mendorong motivasi dan pengembangan karyawan. Bagi organisasi di Indonesia, keberhasilan pendekatan ini sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam membaca konteks, membangun komunikasi yang terbuka, serta merancang sistem evaluasi kinerja yang adil dan kredibel. Pendekatan yang seimbang inilah yang berpotensi menciptakan kinerja yang tinggi sekaligus iklim kerja yang sehat dan berkelanjutan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan sintesis terhadap berbagai literatur ilmiah, penelitian ini menyimpulkan bahwa pengelolaan kinerja karyawan melalui pemanfaatan kekuasaan koersif dan reward secara seimbang merupakan pendekatan yang relevan dan efektif dalam konteks organisasi modern. Kekuasaan koersif berperan penting dalam menjaga disiplin, kepatuhan terhadap aturan, serta akuntabilitas kerja, terutama pada situasi yang menuntut standar operasional yang ketat. Sementara itu, kekuasaan reward berfungsi sebagai pendorong motivasi, penguatan perilaku positif, dan peningkatan keterlibatan karyawan dalam jangka panjang. Temuan kajian ini menunjukkan bahwa pendekatan integratif antara kontrol dan penghargaan lebih adaptif dibandingkan penggunaan salah satu bentuk kekuasaan secara dominan. Pendekatan tersebut memungkinkan organisasi untuk menegakkan aturan tanpa mengabaikan aspek psikologis dan kebutuhan pengembangan karyawan. Secara teoretis, hasil kajian ini memperkuat relevansi teori kekuasaan sosial French dan Raven serta teori motivasi Herzberg dan Vroom dalam menjelaskan dinamika kinerja karyawan di lingkungan organisasi kontemporer, termasuk dalam konteks organisasi di Indonesia yang bercirikan struktur hierarkis dan budaya kolektif.

Sebagai saran praktis, manajer dan praktisi sumber daya manusia disarankan untuk merancang sistem manajemen kinerja yang menempatkan reward dan punishment secara proporsional, transparan, dan berbasis kinerja nyata. Kekuasaan koersif sebaiknya digunakan secara terbatas sebagai langkah korektif, sedangkan reward perlu dikembangkan tidak hanya dalam bentuk finansial, tetapi juga pengakuan, pengembangan kompetensi, dan peluang karier. Selain itu, komunikasi yang

terbuka dan sistem evaluasi kinerja yang adil menjadi kunci agar kebijakan tersebut diterima dan dijalankan secara efektif. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan dilakukan studi empiris dengan pendekatan kuantitatif atau campuran guna menguji secara langsung efektivitas strategi ini pada berbagai sektor organisasi dan konteks budaya yang berbeda.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The Real Bottom Line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333–342.
- Aghion, P., & Tirole, J. (1997). Formal And Real Authority In Organizations. *Journal of Political Economy*, 105(1), 1–29.
- Aflizah, N., Firdaus, F., Hasri, S., & Sohiron, S. (2024). Reward Sebagai Alat Motivasi Dalam Konteks Pendidikan: Tinjauan Literatur. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(1), 4300–4312.
- Antonakis, J., & Day, D. V. (Eds.). (2017). *The Nature Of Leadership*. California: Sage Publications.
- Archibald, M. M. (2016). Investigator Triangulation: A Collaborative Strategy With Potential For Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 10(3), 228–250.
- Azuka, E. B. (2009). Ethics Of Leadership And The Integrity Question Among Leaders. *IFE Psychologia: An International Journal*, 17(1), 11–26.
- Bahar, O. P., & Setiawan, S. (2021). A Qualitative Study Into Teacher Power Use In EFL Classrooms: The Impact For Learning Motivation. *RIGEO*, 11(8), 1-22.
- Bakiner, O. (2015). *Truth Commissions: Memory, Power, And Legitimacy*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Bessa, R. J., Lobo, F., & Fernandes, F. (2024). Data Augmented Rule-Based Expert System To Control A Hybrid Storage System. *2024 IEEE International Conference*.
- Burke, S., & Collins, K. M. (2001). Gender Differences In Leadership Styles And Management Skills. *Women In Management Review*, 16(5), 244–257.
- Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., & Walker, K. (2020). Purposive Sampling: Complex Or Simple? Research Case Examples. *Journal Of Research In Nursing*, 25(8), 652–661.
- Chandrasekar, K. (2011). Workplace Environment And Its Impact On Organisational Performance In Public Sector Organisations. *International Journal Of Enterprise Computing And Business Systems*, 1(1), 1–19.
- Cresswell, J. E. (2017). A Demographic Approach To Evaluating The Impact Of Stressors On Bumble Bee Colonies. *Ecological Entomology*, 42(2), 221–229.
- Csikszentmihalyi, M. (2015). Intrinsic Rewards And Emergent Motivation. In *The Hidden Costs Of Reward*. London: Psychology Press.
- Erkutlu, H. V., & Chafra, J. (2006). Relationship Between Leadership Power Bases And Job Stress Of Subordinates: Example From Boutique Hotels. *Management Research News*, 29(5), 285–297.
- Fabricant, S. J., & Harpham, T. (1993). Assessing Response Reliability Of Health Interview Surveys Using Reinterviews. *Bulletin Of The World Health Organization*, 71(3–4), 341.
- Fiaz, M., Su, Q., Ikram, A., & Saqib, A. (2017). Leadership Styles And Employees' Motivation: Perspective From An Emerging Economy. *The Journal Of Developing Areas*, 51(4), 143–156.
- French, J. R. P., & Raven, B. H. (1959). The Bases Of Social Power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies In Social Power* (pp. 150–167). Institute for Social Research.
- Goleman, D. (2017). *Leadership That Gets Results*. Routledge: Harvard Business Press.
- Gregory, D. J., & Anderson, B. B. (2006). Framing A Theory Of Social Entrepreneurship: Building On Two Schools Of Practice And Thought. In *Research On Social Entrepreneurship* (pp. 39–66).
- Gunawan, A., Sopandi, E., & Salsabila, M. (2023). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bintang Toedjoe Cikarang. *Jurnal Manajemen*, 11(1), 1-9. <https://doi.org/10.36546/jm.v11i1.862>
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Hien, L. T., & Tam, P. T. (2025). Applied Data



- Science For Exploring Human Resource Management Affecting The Competitiveness Of Commercial Banks In Vietnam. *Journal Of Applied Data Sciences*, 6(2), 1351-1366.
- Hofmann, E., Hartl, B., Gangl, K., Hartner-Tiefenthaler, M., & Kirchler, E. (2017). Authorities' Coercive And Legitimate Power: The Impact On Cognitions Underlying Cooperation. *Frontiers In Psychology*, 8(5), 1-15.
- Hollander, E. P., & Offermann, L. R. (1990). Power And Leadership In Organizations: Relationships In Transition. *American Psychologist*, 45(2), 179-189.
- Honore, J. (2009). Employee Motivation. *Consortium Journal Of Hospitality & Tourism*, 14(1), 63-75.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2014). Organizational Behavior And Management (10th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Issac, A. C., Bednall, T. C., Baral, R., Magliocca, P., & Dhir, A. (2023). The Effects Of Expert Power And Referent Power On Knowledge Sharing And Knowledge Hiding. *Journal Of Knowledge Management*, 27(2), 383-403.
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact Of Transformational Leadership On Work Performance, Burnout And Social Loafing: A Mediation Model. *Future Business Journal*, 6(1), 1-13.
- Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C., & Tang, R. L. (2010). In Pursuit Of Power: The Role Of Authoritarian Leadership In The Relationship Between Supervisors' Machiavellianism And Subordinates' Perceptions Of Abusive Supervisory Behavior. *Journal Of Research In Personality*, 44(4), 512-519.
- Koencoro, G. D. (2013). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan PT. INKA (Persero) Madiun. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 5(2), 1-8.
- Kressler, H. (2003). *Motivate And Reward: Performance Appraisal and Incentive Systems for Business*. London: Palgrave Macmillan.
- Kumar, S., Jebarajakirthy, C., & Das, M. (2022). Building Trust Among Channel Members Via Power Sources. *Journal Of Business & Industrial Marketing*, 37(9), 1802-1817.
- Kurniawan, A., & Syakur, A. (2017). The Correlation Of Emotional Intelligence And Spiritual Intelligence To Effectiveness Principals Of Leadership. *International Journal Of Psychological And Brain Sciences*, 2(1), 1-9.
- Lambersky, J. (2016). Understanding The Human Side Of School Leadership: Principals' Impact On Teachers' Morale, Self-Efficacy, Stress, And Commitment. *Leadership And Policy In Schools*, 15(4), 379-405.
- Lines, R. (2007). Using Power To Install Strategy: The Relationships Between Expert Power, Position Power, Influence Tactics And Implementation Success. *Journal Of Change Management*, 7(2), 143-170.
- London, M., Bear, J. B., Cushenbery, L., & Sherman, G. D. (2019). Leader Support For Gender Equity: Understanding Prosocial Goal Orientation, Leadership Motivation, And Power Sharing. *Human Resource Management Review*, 29(3), 418-427.
- Lunenburg, F. C. (2012). Power And Leadership: An Influence Process. *International Journal Of Management, Business, And Administration*, 15(1), 1-9.
- Mehrad, A. (2020). Evaluation Of Academic Staff Job Satisfaction At Malaysian Universities In The Context Of Herzberg's Motivation-Hygiene Theory. *Journal Of Social Science Research*, 15(1), 157-166.
- Mugaa, L. G. (2019). Reward System And Employee Performance In Large Commercial Banks In Nairobi County, Kenya (Doctoral dissertation). Kenya: JKUAT-COHRED.
- Munduate, L., & Medina, F. (2004). Power, Authority, And Leadership. In *Encyclopedia Of Applied Psychology*, 3(1), 91-99.
- Santibañez, M., Boylan, P. M., & Paloucek, F. P. (2024). The Social Media "Expert" Phenomenon: Need For Increased Pharmacy Practice Transparency. *Frontiers In Communication*.
- Vroom, V. H. (1964). *Work And Motivation*. New York: Wiley.
- Wahyudi, I., Sindo, P., & Hasri, S. (2025). Strategi Pemimpin Dalam Pengelolaan Perubahan Organisasi. *El-Idare: Jurnal Manajemen*

- Pendidikan Islam, 11(1), 13–20.*
- Yukl, G. (2013). *Leadership In Organizations* (8th ed.). Boston: Pearson Education.
- Zong, X. (2024). *Anomaly Detection In Hydro Plants Using Data-Driven Methods* (Master's thesis). Aalto University.