

PENGARUH REWARD AND PUNISHMENT, DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA MELALUI KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada Kecamatan Mangaran, Panji, dan Situbondo)

Joan Pranata

Pranatajoan7@gmail.com

Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

Mohammad Yahya Arief

Yahyaarief@unars.ac.id

Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

Dwi Perwitasari Wiryaningtyas

dwiperwita@unars.ac.id

Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

ABSTRACT

Human resource management is a very important element in an organization in achieving competitive advantage, so it is necessary to develop the quality of human resources with various efforts. The purpose of this study was to analyze and examine the effect of reward and punishment, and work culture on the performance of state civil servants through organizational commitment. The population in this study were civil servants with the category of civil servants in the Districts of Mangaran, Panji, and Situbondo. The sampling technique was determined by saturated sampling. Data analysis and hypothesis testing in this study used the Structural Equation Model-Partial Least Square (PLS-SEM).

The results of the direct influence hypothesis test using the Smart PLS 3.0 application, show that Reward and Punishment has a significant effect on organizational commitment, Reward and Punishment has a positive but not significant effect on performance, Work culture has a significant effect on organizational commitment, Work culture has a significant effect on performance, organizational commitment significant effect on performance. The results of the indirect effect hypothesis test show that the Reward and Punishment variable on Performance through Organizational Commitment has a significant effect, Work Culture on Performance through Organizational Commitment has a significant effect.

Keywords : Reward and Punishment, Work culture, Organizational commitment, Performance

I. PENDAHULUAN

Kecamatan merupakan daerah bagian Kabupaten yang membawahi beberapa Desa atau Kelurahan, yang dipimpin oleh seorang Camat. Kecamatan memiliki tugas untuk melaksanakan sebagai kewenangan pemerintah Kabupaten di wilayah kerjanya. Tugas tersebut mencakup bidang pemerintahan, ekonomi, pembangunan, kesejahteraan rakyat dan pembinaan kehidupan masyarakat. Penelitian ini difokuskan di beberapa kecamatan yang ada pada Kabupaten Situbondo bagian tengah, karena dalam wilayah ini memiliki populasi penduduk terbanyak yaitu 237.874 orang (BPS, 2022). Oleh sebab itu, dengan

populasi penduduk terbanyak dibutuhkan ASN dengan kinerja serta komitmen organisasi yang baik dalam menjalankan pembinaan kehidupan masyarakat setempat. Belum maksimalnya pemberian reward dan punishment mengakibatkan menurunnya komitmen organisasi dalam diri seorang ASN Kecamatan Kabupaten Situbondo tersebut. Selain reward dan punishment, perbedaan budaya kerja dalam tiap ASN akan dapat menghambat aktivitas dalam organisasi tersebut karena adanya perbedaan kebiasaan atau perbedaan perilaku ASN dalam bekerja. Komitmen organisasi dari ASN tersebut menjadi salah satu kunci

dari kualitas kinerja yang diberikan pada organisasi tersebut.

II. LANDASAN TEORI

Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia sebagai pelaku dalam menjalankan sebuah visi misi organisasi yang harus dapat menjalankan sebuah sistem yang telah ditetapkan. Salah satu peran penting sumber daya manusia adalah sebagai penggerak semua kegiatan yang berlangsung dalam suatu organisasi. Menurut Hasibuan (2014:10) menyatakan bahwa "Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni dalam mengatur hubungan serta peran tenaga kerja agar lebih efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat". Melalui manajemen sumber daya manusia, semua kegiatan organisasi yang berhubungan dengan tenaga kerja akan dapat di kelola dengan baik.

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai ilmu seni yang diperlukan dalam mengatur pegawai atau karyawan dengan mengembangkan potensi pegawai dan organisasi tersebut. Proses yang dilakukan mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan serta pengawasan, pemeliharaan sampai pemberhentian sebagai upaya dalam mencapai hasil atau tujuan organisasi yang diharapkan. Menurut Hasibuan (2017:14) ada beberapa peranan dari manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

- 1) Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan

kemampuan serta kebutuhan organisasi berdasarkan job description, job specification, job recruitment.

- 2) Menetapkan penarikan dan seleksi kepada pegawai berdasarkan asas the right man in the right place.
- 3) Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian pegawai. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia di masa yang akan datang.
- 4) Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan organisasi pada khususnya.
- 5) Memonitor secara cermat sesuai dengan undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa organisasi sejenis.
- 6) Mengawasi kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
- 7) Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilaian kinerja pegawai.
- 8) Mengatur pensiunan, mutasi, dan pesangon pegawai.

Reward and Punishment

Reward and punishment merupakan sebuah metode untuk memotivasi tim dalam meningkatkan kinerja dan prestasi pegawai. *Reward* (penghargaan) ialah suatu bentuk dalam menghargai sebuah prestasi yang telah diberikan pegawai kepada organisasi. *Reward* biasanya diberikan dalam bentuk material atau non material yang diberikan oleh pimpinan organisasi kepada pegawai

begitupun sebaliknya. Menurut Fahmi (2016:64) "Reward merupakan bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seseorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan, baik berbentuk finansial maupun non finansial".

Menurut Mangkunegara (2015:130) "*Punishment*" adalah gertakan yang diberikan pada pegawai yang melanggar peraturan yang belaku di dalam organisasi serta memberi efek jera kepada pelanggar". *Punishment* (hukuman) dilakukan karena untuk memperbaiki dan mendidik pegawai kearah yang lebih baik. Dalam organisasi diperlukan aturan dan hukuman sebagai alat pengendali kinerja pegawai agar lebih baik. *Punishment* (hukuman) sebaiknya tidak terlalu ringan atau terlalu berat. *Punishment* yang terlalu ringan akan disepelkan, sedangkan punishment yang terlalu berat akan membuat tertekan ataupun trauma. Menurut Mahmudi (2013:187) ada beberapa indikator yang digunakan dalam reward yaitu :

- 1) Gaji dan Bonus merupakan komponen reward yang sangat penting bagi pegawai, gaji dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi keuangan berupa bonus dan pemberian saham (*stock option* atau *stock grant*).
- 2) Kesejahteraan merupakan bentuk pemberian *reward* atau presentasi kinerja misalnya, dalam bentuk tunjangan (tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan anak, tunjangan keluarga dan tunjangan hari tua) dan kesejahteraan rohani

(liburan paket ibadah dan sebagainya).

- 3) Pengembangan Karir adalah prospek dimasa yang akan datang. Pengembangan karir ini diberikan bagi pegawai yang memiliki prestasi yang memuaskan agar nilai pegawai itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang.
- 4) Penghargaan Psikologis dan Sosial adalah pemberian promosi jabatan, memberikan kepercayaan, memberikan otonomi yang luas, peningkatan tanggung jawab, penempatan lokasi yang sesuai dan baik, pengakuan serta pujian.

Setelah melihat indikator dari reward diatas, berikut merupakan indikator punishment menurut Rivai (2014:450) :

- 5) Hukuman Ringan adalah sebuah teguran secara lisan terhadap pegawai yang bersangkutan, teguran secara tertulis dan pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.
- 6) Hukuman Sedang adalah hukuman dengan cara menunda kenaikan gaji yang telah direncanakan sebelumnya.
- 7) Hukuman berat hukuman dengan cara menurunkan pangkat atau demosi.

Budaya Kerja

Dalam kamus besar bahasa indonesia, budaya dapat diartikan sebagai adat istiadat, pemikiran, sesuatu yang telah berkembang, sesuatu yang telah menjadi

kebiasaan. Menurut Darodjat (2015:28) "Budaya dan kerja digabungkan menjadi nilai-nilai sosial atau keseluruhan perilaku yang berkaitan dengan akal dan budi manusia dalam menyelesaikan pekerjaan". Budaya kerja merupakan sebuah asumsi, nilai dan norma yang telah dilakukan oleh pegawai atau karyawan secara berulang-ulang yang dikembangkan kedalam organisasi sehingga dari sikap menjadi perilaku, cita-cita, kepercayaan, pendapat dan tindakan dengan wujud kerja atau bekerja sebagai kekuatan untuk meningkatkan kinerja.

Membahas budaya kerja maka membahas tentang pedoman tentang aturan-aturan yang berkaitan dengan kerja dan diimplementasikan kedalam kehidupan nyata pada pekerjaan sehari-hari yang menghasilkan kinerja yang baik. Budaya kerja cukup penting untuk ditingkatkan karena berdampak positif pada pencapaian perubahan berkelanjutan meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi. Menurut Nurhadijah (2017:175) terdapat beberapa indikator budaya kerja yaitu sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan Pengambilan Resiko merupakan pendorong dalam kemauan pegawai mengajukan serta menerapkan ide-ide baru.
- 2) Perhatian Terhadap Detail merupakan pegawai agar mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
- 3) Konsistensi, Dalam organisasi biasanya memiliki budaya kerja kuat serta

konsisten, terkoordinasi dan terintergrasi secara baik.

- 4) Perlibatan Organisasi menguatkan pegawai, mengorganisir tim dan pengembangan sumber daya yang ada, semua organisasi akan merasa pegawai memiliki kontribusi yang akan mempengaruhi pekerjaan dan tujuan organisasinya.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan sikap atau tingkah laku seseorang dalam organisasi berupa loyalitas dan tercapainya visi, misi dan tujuan organisasi. Seseorang yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi, dapat dilihat dari ciri-ciri di antaranya kepercayaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, serta kemauan kuat untuk bekerja demi organisasi dan tetap menjadi anggota organisasi tersebut. Menurut Priansa (2016: 233) mengungkapkan bahwa "Komitmen Organisasi adalah loyalitas pegawai terhadap organisasi, yang tercermin dari keterlibatan yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi". Adanya komitmen yang lebih baik serta tingkat yang lebih tinggi maka akan mempermudah terwujudnya kinerja yang berkualitas.

Dapat didefinisikan bahwa komitmen organisasi adalah sebuah perasaan dan sikap pegawai terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan organisasi termasuk pada pekerjaan, dengan tekad yang kuat ingin mempertahankan posisinya dalam organisasi dan kemauan dalam mencapai tujuan organisasi dengan terlibat aktif dalam mencapai tujuan

organisasi. Bentuk loyalitas dan kepedulian pegawai dapat dilakukan dengan berbagai cara misalnya terlibat langsung dalam kegiatan organisasi, tidak membuang-buang waktu saat bekerja dan meminimalisir kemungkinan keluar dari lingkungan kerja. Menurut Batjo dan Shaleh (2018:51) mengungkapkan bahwa indikator komitmen organisasi umumnya memiliki tiga indikator yaitu :

- 1) Kemauan pegawai merupakan adanya keinginan dari pegawai untuk berusaha sebagai upaya tercapainya tujuan atau kepentingan organisasi.
- 2) Kesetiaan pegawai merupakan suatu keinginan dari pegawai dalam mempertahankan status keanggotaannya agar terus menjadi bagian dari organisasi tersebut.
- 3) Kebanggaan pegawai merupakan rasa bangga pegawai karena telah menjadi bagian dari organisasi dan telah berkontribusi penting terhadap pencapaian organisasi tersebut.

Kinerja

Secara umum kinerja (*performance*) merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Kinerja juga dapat dikatakan sebagai hasil yang telah dicapai oleh pegawai melalui pekerjaannya dengan kriteria tertentu dalam organisasi. Adapun pendapat dari Hasibuan (2014:154) “Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai dari tugas-tugas yang dibebankan kepada pegawai dengan

dasar memiliki kecakapan, kesungguhan, pengalaman dan waktu”. Kinerja pegawai merupakan salah satu aspek penting sebagai upaya organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kinerja dikatakan sebagai gambaran dari pencapaian program kegiatan atau kebijakan dalam organisasi dalam mewujudkan sasaran, visi dan misi melalui perencanaan strategis. Agar dapat meningkatkan kinerja pegawai, maka akan menuntut kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, untuk mencapai sasaran organisasi. Menurut Robbins (2016:261) indikator kinerja merupakan alat mengukur sajauh mana pencapaian kinerja pegawai. Berikut beberapa indikator kinerja pegawai yaitu :

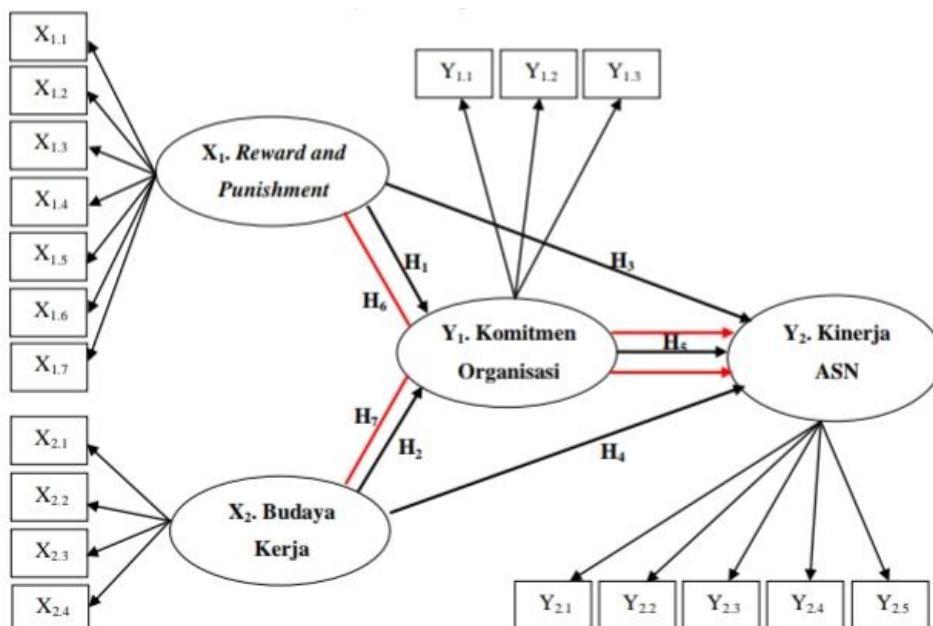
- 1) Kualitas kerja merupakan persepsi pegawai terhadap kualitas kerja yang dihasilkan secara optimal dengan menggunakan keterampilan dan kemampuan pegawai.
- 2) Kuantitas merupakan ukuran jumlah dari hasil kerja unit atau jumlah siklus aktivitas yang dihasilkan pegawai sehingga kinerja dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus).
- 3) Ketepatan Waktu adalah aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang diberikan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- 4) Efektifitas adalah tingkat pemakaian sumber daya organisasi (tenaga, uang, bahan baku, dan teknologi)

dimaksimalkan dengan tujuan meningkatkan hasil setiap unit dalam pemakaian sumber daya organisasi.

- 5) Kemandirian adalah tingkat seseorang yang dapat menjalankan fungsi kerjanya sendiri tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas.

Kerangka Konseptual Penelitian

Menurut Sugiyono (2017:60) "Kerangka konseptual adalah model konseptual tentang bagaimana teori hubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting". Berikut ini merupakan kerangka konseptual penelitian yang diuraikan pada Gambar 1 berikut ini



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017:63) "Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian". Maka hipotesis yang diajukan jawaban sementara terhadap permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :
H₁ : Reward and Punishment berpengaruh signifikan terhadap Komitmen organisasi.
H₂ : Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen organisasi.

- H₃** : Reward and Punishment berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara.
H₄ : Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara.
H₅ : Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara.

- H6 : Reward and Punishment berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara melalui Komitmen organisasi.
- H7 : Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara melalui Komitmen organisasi.

III. METODE PENELITIAN **Rancangan Penelitian**

Menurut Arikunto (2014:90) menyatakan bahwa “Rancangan penelitian adalah rencana atau rancangan yang dibuat oleh peneliti sebagai ancang-ancang kegiatan yang akan dilaksanakan”. Rancangan penelitian akan dimulai dari start, dilanjutkan dengan observasi lapangan, dan melakukan studi kepustakaan dengan mencari referensi dari berbagai literatur dan referensi dari penelitian terdahulu yang sesuai dengan variabel dalam penelitian tersebut. Selanjutnya melakukan wawancara, dokumentasi dan penyebaran kuesioner kepada ASN pada objek penelitian tersebut. Kemudian dilakukan analisis data melalui aplikasi Smart PLS 3.0. Terakhir dari analisi data ditarik kesimpulan dan saran untuk mencapai tujuan penelitian. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, yaitu pengukuran secara cermat pada fenomena sosial yang terjadi.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada tiga Kecamatan di Kabupaten Situbondo wilayah tengah khususnya pada Kecamatan Panji, Mangaran dan Situbondo. Waktu dalam penelitian ini dilakukan selama 3

bulan mulai dari bulan Februari hingga April 2022.

Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2017:80) “Populasi merupakan suatu wilayah yang terdiri dari objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga dapat diperoleh sebuah kesimpulan”. Menurut Sugiyono (2017:81) mengungkapkan bahwa “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Menurut penjelasan diatas dapat diketahui bahwa objek dalam penelitian ini adalah ASN dalam kategori PNS yang ada pada kantor Kecamatan Mangaran, Panji, dan Situbondo. Populasi dalam penelitian berjumlah sebanyak 48 responden. Penelitian memilih teknik sampel jenuh dikarenakan jumlah populasi terbilang kecil, maka sampel dalam penelitian ini menggunakan seluruh jumlah populasi sebagai responden sebanyak 48 ASN dalam kategori PNS.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah salah satu cara yang sangat penting dalam suatu penelitian. Pengumpulan data bisa dilakukan dengan berbagai setting, berbagai sumber, dan berbagai cara. Untuk memperoleh data yang dikehendaki sesuai dengan permasalahan dalam penelitian ini, maka menggunakan metode-metode sebagai berikut :

- 1) Observasi
- 2) Wawancara
- 3) Studi Kepustakaan

- 4) Angket (Kuesioner)
- 5) Dokumentasi

Metode Analisis Data

Metode analisis data dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini yaitu menggunakan *Structural Equation Model-Partial Least Square* (PLS-SEM).

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Responden dalam penelitian ini adalah ASN dengan kategori sebagai PNS di kecamatan kecamatan Mangaran, Panji, dan Situbondo. Sampel dari Kecamatan Mangaran, Panji, dan Situbondo ini berjumlah 48 responden.

Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Pengujian convergent validity dapat dilihat dari faktor loading untuk tiap indikator-indikatornya. Faktor loading merupakan koefisien yang dapat menghubungkan variabel laten dengan indikatornya. Jika nilai outer loading tiap indikator lebih dari 0,7 (angka berwarna hijau) maka dinyatakan valid, namun sebaliknya jika nilai outer loading kurang dari 0,7 (angka berwarna merah) maka dinyatakan tidak valid. Uji Validitas konvergen juga dilihat dari construct reliability and validity dengan menunjukkan nilai average varian extracted (AVE) minimal $> 0,5$. Uji validitas konvergen dalam penelitian ini dinyatakan valid karena mendapatkan nilai outer loading pada masing-masing indikator yaitu sebesar lebih dari 0,7. Serta nilai average varian extracted (AVE)

yang harus dipenuhi minimal $\geq 0,5$ maka dapat dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Menurut Arikunto (2014:221) menyatakan bahwa "Uji reliabilitas untuk menunjukkan bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik". Dalam penelitian ini teknik yang digunakan untuk mengetahui reliabilitas instrumen adalah Cronbach Alpha. Suatu instrumen penelitian dinyatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach alpha $> 0,7$ dan nilai composite reliability diatas 0,7 maka indikator dalam penelitian dinyatakan reliabel. Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini dinyatakan reliabel karena mendapatkan nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,7.

Uji Asumsi Klasik

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas ini memiliki tujuan yaitu untuk mengetahui apakah terdapat korelasi antar variabel bebas didalam model regresi. Salah satu cara agar dapat mendeteksi adanya korelasi yang tinggi antar variabel bebas yaitu menggunakan *varians inflation factor* (VIF). Jika dilihat pada smart PLS menunjukkan nilai $VIF \leq 5,00$ maka dikatakan tidak terjadi pelanggaran asumsi klasik "Multikolinieritas" tetapi jika variabel bebas saling mempengaruhi atau melanggar asumsi klasik multikolinieritas nilai VIF menunjukkan $> 5,00$ (angka berwarna merah). Hasil uji multikolinieritas dalam penelitian ini

dinyatakan tidak melanggar asumsi klasik multikolinieritas atau variabel bebas tidak saling mempengaruhi karena mendapatkan nilai VIF (*varians inflation factor*) $\leq 5,00$.

Uji Normalitas

Uji normalitas sebagai pengujian untuk mengetahui apakah pada masing-masing data penelitian setiap variabel berdistribusi normal atau tidak, dalam maksud distribusi data tidak menjauhi nilai tengah. Dikatakan tidak melanggar asumsi normalitas jika nilai excess kurtosis atau skewness berada pada rentang $-2,58 < CR > 2,58$. Uji normalitas dalam penelitian ini dikatakan bahwa sebaran data seluruh indikator tersebut berdistribusi normal karena mendapatkan nilai jika nilai excess kurtosis atau skewness berada pada rentang $-2,58 < CR > 2,58$.

Uji Goodness Of Fit (GOF)

Uji *goodness of fit* adalah salah satu tes non parametrik yang paling umum digunakan. Dalam penelitian ini menggunakan ukuran tiga fit model yaitu dengan SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*), Chi-Square, dan NFI (*Normed Fit Index*). Hasil uji *goodness of fit* dalam penelitian ini mendapatkan nilai SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) menunjukkan nilai $\leq 0,09$ maka dapat dikatakan model baik, dengan nilai Chi-Square diharapkan kecil, dan nilai NFI (*Normed Fit Index*) yang didapatkan $> 0,5$ atau mendekati angka 1.

Uji Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi R² memiliki tujuan untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel

independen terhadap variabel dependen. Koefisien determinasi merupakan nilai dari kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Koefisien determinasi dapat mengukur persentase varians total variabel dependen Y dalam garis regresi yang dijelaskan oleh variabel independen. Nilai R-square memiliki interval anatar 0 sampai 1. Jika nilai R-square semakin mendekati 1 maka semakin baik hasil dari model regresi tersebut dan jika semakin mendekati 0 maka variabel independen berpengaruh rendah terhadap variabel dependen. Hasil dari uji koefisien determinasi dapat dilihat sebagai berikut :

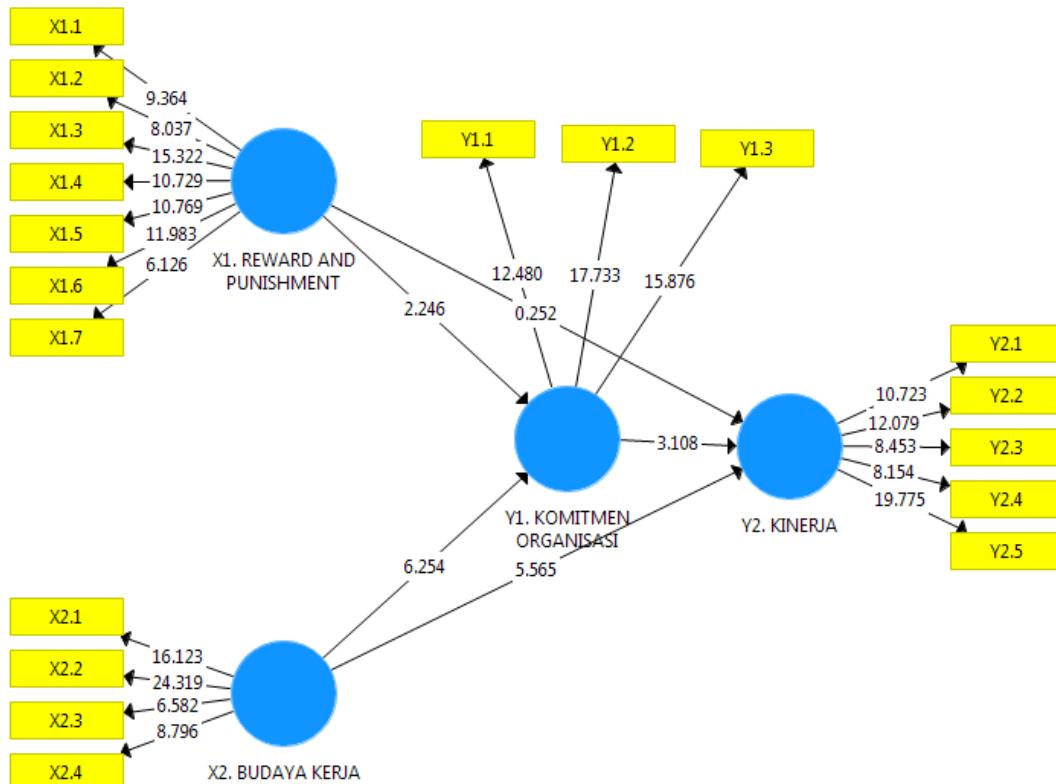
- 1) Variabel Reward and Punishment (X1) dan Budaya kerja (X2) mempengaruhi Komitmen Organisasi (Y1) sebesar 0,72 (72%), sedangkan sisanya 28% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini.
- 2) Variabel Reward and Punishment (X1) dan Budaya kerja (X2) mempengaruhi Kinerja (Y2) sebesar 0,87 (87%), sedangkan sisanya 13% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini.

Analisis Persamaan Struktural (*Inner Model*)

Inner model adalah model struktural berguna untuk memprediksi keakuratan struktural yang dibangun. Analisis persamaan struktural merupakan nilai koefisien regresi untuk menguji korelasi antar variabel terikat dengan data variabel yang dikumpulkan Model struktural

(inner model) merupakan skema hubungan variabel penelitian. Hasil analisis dalam penelitian ini dengan menggunakan analisis Smart PLS

(*partial least square*) yang dilanjutkan dengan dibuatnya persamaan struktural dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 2. Hasil Uji Model Struktural

Pembahasan

Reward and Punishment Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil dari uji hipotesis menyatakan bahwa Reward and Punishment berpengaruh signifikan positif terhadap Komitmen organisasi dengan nilai Original Sample yaitu positif 0,269 dan nilai P Value yaitu sebesar 0,025 (<0,05). Disimpulkan bahwa H1 diterima, sehingga apabila Reward and Punishment meningkat maka Komitmen organisasi juga akan meningkat, sebaliknya jika Reward and Punishment menurun maka komitmen organisasi juga akan menurun. Pemberian reward yang

layak dan penerapan punishment yang maksimal akan meningkatkan komitmen organisasi dalam diri ASN pada Kecamatan Mangaran, Panji, dan Situbondo. Hal tersebut dikarenakan penerapan reward dan punishment yang tepat, akan membuat ASN merasa di perlakukan secara adil, sehingga ASN akan memiliki keinginan agar terikat dan berkomitmen dalam bekerja di kecamatan Mangaran, Panji, dan Situbondo. Hasil penelitian ini memperkuat dan sesuai dengan hasil penelitian terdahulu oleh Mayangsari (2017) yaitu Reward and Punishment berpengaruh signifikan terhadap Komitmen kerja.

Budaya Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil dari uji hipotesis menyatakan bahwa Budaya kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Komitmen organisasi dengan nilai Original Sample yaitu positif 0,635 dan nilai P Value yaitu sebesar 0,000 ($<0,05$). Disimpulkan bahwa H2 diterima, sehingga apabila Budaya kerja meningkat maka Komitmen organisasi juga akan meningkat, sebaliknya jika Budaya kerja menurun maka komitmen organisasi juga akan menurun. Budaya kerja dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta harmonis, kondisi kerja yang terstruktur dengan baik, tertib dan aman. Hal ini akan menimbulkan rasa aman dan nyaman kepada ASN sehingga menciptakan loyalitas dan komitmen kerja yang baik terhadap Kecamatan Mangaran, Panji, dan Situbondo. Hasil penelitian ini memperkuat dan sesuai dengan hasil penelitian terdahulu oleh Ayal (2019) yaitu Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen organisasial.

Reward and Punishment Terhadap Kinerja

Hasil dari uji hipotesis menyatakan bahwa Reward and Punishment berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja dengan nilai Original Sample yaitu positif 0,029 dan nilai P Value yaitu sebesar 0,801 ($>0,05$). Disimpulkan bahwa H3 ditolak, sehingga berdasarkan pengujian jika meningkatnya reward and punishment tidak mempengaruhi peningkatan suatu kinerja. Pemberian reward and punishment yang baik di

Kecamatan Mangaran, Panji, dan Situbondo tidak mampu mendorong ASN untuk meningkatkan tanggung jawab, ketepatan waktu dalam bekerja dan mengembangkan kualitas kerja secara signifikan. Hasil penelitian ini berlawanan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Prasetiyo (2019) yaitu gaya kepemimpinan, Reward and Punishment berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.

Budaya Kerja Terhadap Kinerja

Hasil dari uji hipotesis menyatakan bahwa Budaya kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja dengan nilai Original Sample yaitu positif 0,586 dan nilai P Value yaitu sebesar 0,000 ($<0,05$). Disimpulkan bahwa H4 diterima, sehingga apabila Budaya kerja meningkat maka kinerja juga akan meningkat, sebaliknya jika Budaya kerja menurun maka kinerja akan menurun. Nilai-nilai dalam budaya kerja yaitu bekerja secara mutu dan produktif, serta dalam budaya kerja memiliki indikator konsistensi dalam bekerja, mampu berinovasi, bekerja secara cermat dan terlibat langsung dalam mencapai tujuan bersama. Hal tersebut yang dapat mempengaruhi kinerja ASN secara langsung di Kecamatan Mangaran, Panji, dan Situbondo, sehingga hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu oleh Sarah (2020) yaitu Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.

Komitmen Organisasi terhadap Kinerja

Hasil dari uji hipotesis menyatakan bahwa Komitmen

Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja dengan nilai Original Sample yaitu positif 0,364 dan nilai P Value yaitu sebesar 0,002 ($<0,05$). Disimpulkan bahwa H5 diterima, sehingga jika komitmen organisasi meningkat maka kinerja juga akan meningkat, dan sebaliknya jika Budaya kerja menurun maka kinerja akan menurun. Komitmen organisasi terdapat rasa tekad yang kuat ingin mempertahankan posisinya dan kemauan untuk berusaha berkontribusi penting terhadap pencapaian di Kecamatan Mangaran, Panji, dan Situbondo. Hal tersebut yang menjadi indikator utama komitmen organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja secara signifikan. Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan penelitian terdahulu oleh Mulyajansih (2019) yaitu Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.

Reward and Punishment Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasi

Hasil dari uji hipotesis ini menyatakan bahwa Reward and Punishment terhadap Kinerja melalui Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif dengan nilai Original Sample yaitu positif 0,098 dan nilai P Value yaitu sebesar 0,020 ($<0,05$), sehingga H6 diterima. Pemberian Reward and Punishment yang baik akan mendorong loyalitas ASN, dan akan mendorong kemauan ASN dalam berkontribusi dalam tujuan yang telah ditetapkan. Terciptanya sikap loyalitas kerja yang baik akan mendorong ASN dalam mengembangkan kualitas kerjanya

dan meningkatkan kinerja ASN pada Kecamatan Mangaran, Panji, dan Situbondo. Hal ini membuktikan bahwa peran komitmen organisasi berpengaruh signifikan dalam memediasi pengaruh reward and punishment terhadap kinerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Mayangsari (2017) yaitu Reward and Punishment berpengaruh signifikan terhadap Komitmen kerja, dan oleh Mulyajansih (2019) yaitu Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.

Budaya kerja Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasi

Hasil dari uji hipotesis ini menyatakan bahwa Budaya kerja terhadap Kinerja melalui Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif dengan nilai Original Sample yaitu positif 0,231 dan nilai P Value yaitu sebesar 0,016 ($<0,05$), sehingga H7 diterima. Budaya kerja dapat ditunjukkan dengan inovasi atau ide-ide baru dalam bekerja, bekerja dengan cermat dan teliti secara konsisten. ASN akan meningkatkan kinerjanya sebagai sikap kemauan diri dalam berkontribusi penuh pada pencapaian di Kecamatan Mangaran, Panji, dan Situbondo. Budaya kerja berperan dalam menciptakan kondisi kerja yang baik dan nyaman sehingga akan menimbulkan rasa loyalitas kerja sehingga otomatis akan mempengaruhi kinerja ASN pada kecamatan Mangaran, Panji, dan Situbondo. Hal tersebut membuktikan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui komitmen organisasi sebagai peran variabel mediasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil

penelitian terdahulu oleh Ayal (2019) yaitu Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen organisasional, dan oleh Mulyajansih (2019) yaitu Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah di jelaskan, maka dapat disimpulkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Reward and Punishment berpengaruh signifikan positif terhadap Komitmen organisasi, hal ini dibuktikan dengan nilai Original Sample yaitu positif 0,269 dan nilai P Value yaitu sebesar 0,025 ($<0,05$). Artinya variabel Reward and Punishment berpengaruh baik secara signifikan terhadap variabel Komitmen organisasi pada Kecamatan Mangaran, Panji, dan Situbondo. Indikator yang paling berpengaruh terhadap Komitmen organisasi adalah pengembangan karir, sedangkan indikator yang perlu diperhatikan yaitu hukuman berat, karena memiliki pengaruh terendah terhadap Komitmen organisasi.
2. Budaya kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Komitmen organisasi, hal ini dibuktikan dengan nilai Original Sample yaitu positif 0,635 dan nilai P Value yaitu sebesar 0,000 ($<0,05$). Artinya variabel Budaya kerja berpengaruh baik secara signifikan terhadap variabel Komitmen organisasi pada Kecamatan Mangaran, Panji, dan Situbondo. Indikator yang paling berpengaruh terhadap Komitmen organisasi adalah perhatian terhadap detail, sedangkan indikator yang perlu diperhatikan yaitu konsistensi, karena memiliki pengaruh terendah terhadap Komitmen organisasi.
3. Reward and Punishment berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja, hal ini dibuktikan dengan nilai Original Sample yaitu positif 0,029 dan nilai P Value yaitu sebesar 0,801 ($>0,05$). Artinya Reward and Punishment tidak mampu mempengaruhi secara signifikan Kinerja ASN pada Kecamatan Mangaran, Panji, dan Situbondo. Indikator yang paling berpengaruh terhadap Kinerja ASN adalah pengembangan karir, sedangkan indikator yang perlu diperhatikan yaitu hukuman berat, karena memiliki pengaruh terendah terhadap Kinerja ASN.
4. Budaya kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja, hal ini dibuktikan dengan nilai Original Sample yaitu positif 0,586 dan nilai P Value yaitu sebesar 0,000 ($<0,05$). Artinya variabel Budaya kerja berpengaruh baik secara signifikan terhadap Kinerja ASN pada Kecamatan Mangaran, Panji, dan Situbondo. Indikator yang paling berpengaruh terhadap Kinerja ASN adalah perhatian terhadap detail, sedangkan indikator yang perlu diperhatikan yaitu konsistensi, karena memiliki pengaruh terendah terhadap Kinerja ASN.

Panji, dan Situbondo. Indikator yang paling berpengaruh terhadap Komitmen organisasi adalah perhatian terhadap detail, sedangkan indikator yang perlu diperhatikan yaitu konsistensi, karena memiliki pengaruh terendah terhadap Komitmen organisasi.

3. Reward and Punishment berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja, hal ini dibuktikan dengan nilai Original Sample yaitu positif 0,029 dan nilai P Value yaitu sebesar 0,801 ($>0,05$). Artinya Reward and Punishment tidak mampu mempengaruhi secara signifikan Kinerja ASN pada Kecamatan Mangaran, Panji, dan Situbondo. Indikator yang paling berpengaruh terhadap Kinerja ASN adalah pengembangan karir, sedangkan indikator yang perlu diperhatikan yaitu hukuman berat, karena memiliki pengaruh terendah terhadap Kinerja ASN.
4. Budaya kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja, hal ini dibuktikan dengan nilai Original Sample yaitu positif 0,586 dan nilai P Value yaitu sebesar 0,000 ($<0,05$). Artinya variabel Budaya kerja berpengaruh baik secara signifikan terhadap Kinerja ASN pada Kecamatan Mangaran, Panji, dan Situbondo. Indikator yang paling berpengaruh terhadap Kinerja ASN adalah perhatian terhadap detail, sedangkan indikator yang perlu diperhatikan yaitu konsistensi, karena memiliki pengaruh terendah terhadap Kinerja ASN.

- pengaruh terendah terhadap Kinerja ASN.
5. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja, hal ini dibuktikan dengan nilai Original Sample yaitu positif 0,364 dan nilai P Value yaitu sebesar 0,002 ($<0,05$). Artinya Komitmen organisasi berpengaruh baik secara signifikan terhadap Kinerja ASN pada Kecamatan Mangaran, Panji, dan Situbondo. Indikator yang paling berpengaruh terhadap Kinerja ASN yaitu kemauan pegawai, dan indikator yang perlu diperhatikan yaitu kesetiaan pegawai, karena memiliki pengaruh terendah terhadap Kinerja ASN.
6. Reward and Punishment terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan positif, hal ini dibuktikan dengan nilai Original Sample yaitu positif 0,098 dan nilai P Value yaitu sebesar 0,020 ($<0,05$). Artinya variabel Reward and Punishment berpengaruh baik secara signifikan terhadap Kinerja ASN pada Kecamatan Mangaran, Panji, dan Situbondo melalui variabel Komitmen organisasi. Indikator Reward and Punishment yang paling berpengaruh terhadap Kinerja ASN melalui Komitmen organisasi adalah pengembangan karir, sedangkan indikator yang memiliki pengaruh terendah terhadap Kinerja ASN melalui Komitmen organisasi yaitu hukuman berat.
7. Budaya kerja terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan positif, hal ini dibuktikan dengan nilai Original Sample yaitu positif 0,231 dan nilai P Value yaitu sebesar 0,016 ($<0,05$). Artinya variabel Budaya kerja berpengaruh baik secara signifikan terhadap Kinerja ASN pada Kecamatan Mangaran, Panji, dan Situbondo melalui variabel Komitmen organisasi. Indikator Budaya kerja yang paling berpengaruh terhadap Kinerja ASN melalui Komitmen organisasi adalah perhatian terhadap detail, sedangkan indikator yang memiliki pengaruh terendah terhadap Kinerja ASN melalui Komitmen organisasi yaitu konsistensi.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dijelaskan, dapat dikemukakan beberapa saran yang bisa bermanfaat untuk lembaga atau pada penelitian-penelitian selanjutnya. Beberapa saran yang dapat diberikan sebagai berikut :

Bagi Kecamatan Mangaran, Panji, dan Situbondo

Bagi Kecamatan Mangaran, Panji, dan Situbondo sebagai petunjuk agar dapat memaksimalkan penerapan reward and punishment, misalnya dengan pemberian reward yang layak dan tepat waktu, serta menerapkan punishment yang lebih tegas dari sebelumnya agar dapat memberikan efek yang signifikan. Sangat penting untuk tetap meningkatkan reward and punishment, budaya kerja, dan komitmen

organisasi karena dapat meningkatkan kinerja ASN. Reward and punishment akan mampu membentuk sikap loyalitas kerja dari ASN. Adapun budaya kerja yang baik akan membentuk sikap kerja secara cermat dan meningkatkan kualitas kerja sehingga dapat mengembangkan kinerja SDM.

Bagi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo

Hasil penelitian bagi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo dapat sebagai dasar pertimbangan dalam pengembangan pengetahuan khususnya pada kurikulum manajemen sumber daya manusia serta menjadi bahan referensi tentang pentingnya penggunaan variabel reward and punishment, budaya kerja, dan komitmen organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja SDM.

Bagi peneliti lainnya

Hasil penelitian ini untuk peneliti selanjutnya diharapkan dapat menjadi bahan perbandingan hasil, referensi, tambahan ilmu, dan informasi dalam mengembangkan penelitian selanjutnya yang berkaitan tentang variabel reward and punishment, budaya kerja, dan komitmen organisasi untuk peningkatan kinerja SDM.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2014. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Batjo, N. dan Shaleh, M. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Makassar : Penerbit Aksara Timur.
- BPS. 2022. *Kabupaten Situbondo Dalam Angka Situbondo Regency In Figure*. www.bps.go.id (Diakses tanggal 15 Maret 2022).
- Darodjat, T. 2015. *Pentingnya Budaya Kerja Tinggi & Kuat*. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Fahmi, I. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Hasibuan, M. 2014. *Manajemen sumber daya manusia*. Edisi 4. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- _____. 2014. *Manajemen sumber daya manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Mahmudi. 2013. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mangkunegara, A. P. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Edisi 12. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Nurhadijah. 2017. Studi tentang budaya kerja pegawai sekolah menengah kejuruan negeri 1 paser utara. *Jurnal ilmu administrasi negara*, Volume 5 (1) : 45-55.
- Priansa, D. J. 2016. *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, V. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Edisi 6. Depok : PT. Raja Grafindo Persada.

- Robbins, P. S & Coutler, M. 2016. *Human Resources Management.* Edisi 16. Jakarta : Salemba Empat.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.* Bandung : Alfabeta