PENGARUH *REWARD, PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA ASN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA BIRO ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI KALIMANTAN BARAT

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana

WULAN FITRY
NIM. B1022201008

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TANJUNGPURA
PONTIANAK
2025

PERNYATAAN BEBAS DARI PLAGIAT

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	:	Wulan Fitry
NIM	:	B1022201008
Jurusan	:	Manajemen
Program Studi	:	Manajemen
Konsentrasi	:	Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul proposal Skripsi	:	Pengaruh *Reward, Punishment* Terhadap Kinerja Asn Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa proposal Skripsi dengan judul tersebut di atas, secara keseluruhan adalah murni karya penulis sendiri dan bukan plagiat dari karya orang lain, kecuali bagian-bagian yang dirujuk sebagai sumber pustaka sesuai dengan panduan penulisan yang berlaku (lembar hasil pemeriksaan plagiat terlampir).

Apabila di dalamnya terdapat kesalahan dan kekeliruan maka sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis yang dapat berakibat pada pembatalan proposal Skripsi dengan judul tersebut di atas.

Demikian pernyataan ini penulis buat dengan sebenar-benarnya.

Pontianak, 10 Januari 2025

(Wulan Fitry)
NIM. B1022201008

PERTANGGUNGJAWABAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini;

Nama	:	Wulan Fitry
Jurusan	:	Manajemen
Program Studi	:	Manajemen
Konsentrasi	:	Sumber Daya Manusia
Tanggal Ujian	:	04 Februari 2025

Judul Skripsi :

Pengaruh *Reward*, *Punishment* terhadap Kinerja ASN dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat

Menyatakan bahwa Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Pontianak, 14 Februari 2025

(Wulan Fitry)
NIM. B1022201008

LEMBAR YURIDIS

PENGARUH *REWARD*, *PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA ASN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA BIRO ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI KALIMANTAN BARAT

Penanggung Jawab Yuridis

WULAN FITRY
NIM. B1022201008

Jurusan : Manajemen
Program Studi : S1 Manajemen
Konsentrasi : Manajemen SDM
Tgl Ujian Skripsi dan Komprehensif : 4 Februari 2025

Majelis Penguji

No.	Majelis Penguji	Nama/NIP	Tgl/bln/thn	TandaTangan
1	Pembimbing 1	Dr. Ahmad Shalahuddin, S.E., M.M NIP. 196909032000031001	6/3-2025	
2	Pembimbing 2	Dr. Sulistiowati, S.E., M.Si NIP. 197904072002122003	5/3-2025	
3	Penguji 1	Dr. Rizky Fauzan, S.E., M.M. NIP. 197402021998031001	4/2 2025	
4	Penguji 2	Hasanudin, S.E., M.M NIP. 198410012023211017	26/1 2025	

Dinyatakan Telah Memenuhi Syarat dan Lulus
Dalam Ujian Skripsi dan Komprehensif

125 MAR 2025

Pontianak,
Koordinator Program Studi Manajemen

Bintoro Bagus Purmono, S.E., M.M.
NIP. 199205082019031006

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah Yang Maha Kuasa atas berkah dan rahmat-Nya, yang memungkinkan penulis untuk memulai dan menyelesaikan skripsi berjudul "Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja ASN dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi Pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat".

Penulis merasa bersyukur dapat belajar di Universitas Tanjungpura. Perjalanan ini tidaklah mudah dari awal hingga akhir kuliah. Namun, penulis terus berusaha menyelesaikan perkuliahan hingga akhirnya berhasil menyelesaikan skripsi ini. Hal ini berkat doa, bimbingan, arahan, bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang medalam kepada:

1. Prof. Dr. H. Garuda Wiko., S.H., M.Si., selaku Rektor Universitas Tanjungpura Pontianak.
2. Dr. Barkah, S.E., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura Pontianak.
3. Bapak Heriyadi, S.E.,M.E.,Ph.,D, selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura Pontianak
4. Dr. Wenny Pebrianti, S.E., M.Sc., selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura Pontianak.
5. Bapak Bintoro Bagus Purmono, S.E.,M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura Pontianak.
6. Dr. Ahmad Shalahuddin, S.E., M.M., selaku dosen pembimbing 1 atas segala bimbingan, arahan serta saran yang diberikan kepada penulis sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik dan menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tanjungpura Pontianak.
7. Dr. Sulistiowati, S.E., M.Si., selaku dosen pembimbing 2 yang sudah senantiasa meluangkan waktu dan memberikan bimbingan serta petunjuk dalam penyusunan skripsi ini kepada penulis.
8. Dr. Rizky Fauzan, S.E., M.M., selaku dosen penguji skripsi 1 yang telah memberikan pendapat dan saran dalam menyempurnakan skripsi ini sehingga dapat diselesaikan dengan baik.

9. Bapak Hasanudin, S.E., M.M., selaku dosen penguji skripsi 2 segala bimbingan, arahan serta saran yang diberikan kepada penulis sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
10. Seluruh jajaran Dosen Pengajar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura Pontianak yang memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis.
11. Kedua orang tua tercinta penulis, Ayahanda Jumli dan Ibu Sumiatun. Penulis tidak akan sampai pada tahap ini. Dengan penuh rasa hormat dan terima kasih, penulis persembahkan karya ini kepada Papa dan Mama yang selalu memberikan cinta tanpa batas, doa yang tak pernah terputus, serta motivasi yang tiada henti. Pengorbanan, kerja keras dan kesabaran mereka menjadi sumber kekuatan bagi penulis dalam menyelesaikan setiap tantangan selama masa studi.
12. Terima kasih juga kepada abang pertama Wendy Agus Jumianto dan istri Arni Nuraini serta kepada abang kedua Andry Meidianto dan istri Yollanda Demi Prazticqa yang selalu memberikan dukungan, semangat, serta motivasi yang begitu berarti. Kehadiran kalian menjadi sumber inspirasi bagi penulis, baik dalam bentuk nasihat, perhatian, maupun doa yang selalu menyertai setiap langkah penulis.
13. Terima kasih saya ucapkan kepada para keponakan yang dengan tawa dan keceriannya selalu menjadi sumber kebahagiaan serta moodbooster di saat merasa lelah dan kehilangan semangat. Kehadirannya memberikan energi positif yang membantu penilis tetap bersemangat hingga skripsi ini dapat terselesaikan.
14. Terima kasih saya ucapkan kepada keluarga besar tercinta yang telah memberikan semangat, perhatian serta doa yang tiada henti. Kehadiran kalian semua menjadi kekuatan bagi penulis untuk terus berjuang dan menyelesaikan setiap tantangan dalam perjalanan akademik ini.
15. Terima kasih untuk seseorang yang tidak bisa penulis sebutkan namanya, tetapi perannya begitu berarti dalam setiap langkah. Terima kasih atas segala dukungan, semangat, dan doa yang selalu hadir, meskipun dalam diam. Kehadiran dalam bentuk apapun telah menjadi sumber kekuatan bagi penulis untuk terus melangkah bahkan di saat saat tersulit sekalipun.
16. Terima kasih untuk sahabat luar biasa, Izza Haniyah. Terima kasih atas kesetiaan, dukungan dan bantuannya sejak awal hingga akhir. Dari menjadi notulen setia sejak seminar proposal hingga sidang, selalu ada mencatat, membantu dan memastikan

semuanya berjalan dengan baik. Perhatian dan kesabaranmu begitu berarti dalam setiap proses yang penulis jalani.

17. Terima kasih untuk teman-teman seangkatan manajemen ppapk 2020 yang luar biasa. Terima kasih atas segala bantuan, dukungan dan semangat yang diberikan, baik dalam bentuk diskusi, berbagi referensi, saling mengingatkan, maupun sekedar menjadi teman berbagi cerita ditengah kesibukan. Kalian semua adalah bagian penting dalam perjalanan. Semoga kebersamaan dan perjuangan kita selama kuliah menjadi kenangan berharga dan membawa kita menuju masa depan yang lebih baik. Penulis berharap kita semua diberikan kelancaran dalam meraih impian masing-masing.
18. Terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini. Dukungan, doa dan bantuan yang diberikan, baik secara langsung maupun tidak langsung, sangat berarti bagi penulis. Karena begitu banyaknya orang yang berperan dalam perjalanan ini, penulis tidak dapat menyebutkan satu per satu, tetapi rasa syukur dan penghargaan penulis tidak berkurang sedikit pun.

Penulis masih menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini, untuk itu penulis mengharapkan saran dan masukan untuk perbaikan agar skripsi ini dapat selesai dengan maksimal. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat baik bagi penulis maupun pembaca.

Pontianak, 24 Februari 2025

Wulan Fitry
NIM. B1022201008

PENGARUH *REWARD, PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA ASN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA BIRO ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI KALIMANTAN BARAT

Oleh: Wulan Fitry
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TANJUNGPURA

ABSTRAK

Kajian ini tujuannya menganalisa pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja ASN dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Biro Organisasi Sekda Provinsi Kalimantan Barat. Penelitian ini memakai pendekatan kuantitatif dengan populasi sebanyak 38 ASN di Biro Organisasi tersebut. Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup berbasis skala Likert yang disebarkan secara daring memakai Google Form. Analisa data dilaksanakan memakai metode PLS dengan bantuan software SmartPLS 4. Hasil penelitian mencerminkan bahwasanya reward punya pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (p-value = 0,002; t-statisticnya = 3,103), sedangkan punishment tidak punya pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (p-value = 0,058; t-statisticnya = 1,896). Reward dan punishment juga punya pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN (reward: p-value = 0,012; t-statisticnya = 2,509; punishment: p-value = 0,043; t-statisticnya = 2,029). Kepuasan kerja terbukti punya pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN (p-value = 0,005; t-statisticnya = 2,849). Namun, pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja ASN melalui kepuasan kerja tidak signifikan. Kajian ini memberi implikasi bahwasanya organisasi perlu memprioritaskan pemberian reward guna menaikkan kepuasan kerja dan kinerja ASN.

Kata kunci: ***Reward, Punishment,*** **Kinerja ASN**

THE INFLUENCE OF REWARD AND PUNISHMENT ON CIVIL SERVANT PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS A MEDIATING VARIABLE IN THE ORGANISATION BUREAU OF THE REGIONAL SECRETARIAT OF WEST KALIMANTAN PROVINCE

By: Wulan Fitry
MANAGEMENT STUDY PROGRAM
FACULTY ECONOMICS AND BUSINESS
TANJUNGPURA UNIVERSITY

ABSTRACT

This study aims to analyse the influence of reward and punishment on the performance of Civil Servants (CS) with job satisfaction as a mediating variable in the Organisation Bureau of the Regional Secretariat of West Kalimantan Province. The research employs a quantitative approach with a population of 38 civil servants in the bureau. Data were collected using a closed-ended questionnaire based on a Likert scale, distributed online via Google Form. Data analysis was conducted using the PLS method with the help of SmartPLS 4 software. The findings reveal that reward has a positive and significant effect on job satisfaction (p-value = 0.002; t-statistic = 3.103), whereas punishment has no significant effect on job satisfaction (p-value = 0.058; t-statistic = 1.896). Both reward and punishment significantly influence CS performance (reward: p-value = 0.012; t-statistic = 2.509; punishment: p-value = 0.043; t-statistic = 2.029). Job satisfaction is proven to have a positive and significant effect on CS performance (p-value = 0.005; t-statistic = 2.849). However, the effect of reward and punishment on CS performance through job satisfaction is not significant. This study implies that organisations should prioritise providing rewards to enhance job satisfaction and CS performance.

Keywords: Reward, Punishment, CS Performance

PENGARUH REWARD, PUNISHMENT TERHADAP KINERJA ASN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA BIRO ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI KALIMANTAN BARAT

RINGKASAN SKRIPSI

1. Latar Belakang

Indonesia, sebagai negara demokratis dengan struktur pemerintahan yang kompleks, begitu menggantungkan dirinya pada kualitas SDM untuk melaksanakan roda pemerintahan. SDM yang kompeten menjadi pilar utama dalam implementasi kebijakan dan pembangunan. Aparatur Sipil Negara (ASN) memegang peran strategis sebagai agen perubahan dalam pelayanan publik. Namun, tantangan dalam pengelolaan ASN, seperti rendahnya disiplin kerja dan kurangnya motivasi, menuntut penerapan reformasi birokrasi yang fokus pada peningkatan kinerja, kompetensi, dan akuntabilitas.

Reformasi birokrasi bertujuan meningkatkan kualitas pelayanan publik dengan menekankan good governance. Kinerja ASN yang baik berbanding lurus dengan pencapaian tujuan organisasi. Menurut penelitian, faktor-faktor seperti lingkungan kerja, motivasi, dan kedisiplinan sangat memengaruhi kinerja pegawai. Kalimantan Barat, sebagai provinsi dengan potensi besar, menghadapi tantangan dalam meningkatkan kualitas kinerja ASN, khususnya di Biro Organisasi Sekretariat Daerah. Fluktuasi indeks kepuasan masyarakat (IKM) pada 2023 menjadi indikator adanya masalah dalam pelayanan ASN.

Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat memakai sistem Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) untuk mengevaluasi hasil kerja dan perilaku pegawai. Namun, observasi mencerminkan adanya keterlambatan, rendahnya tanggung jawab, dan ketidakdisiplinan ASN, yang berdampak pada keterlambatan penyelesaian tugas. Sistem manajemen kinerja yang efektif diperlukan untuk

mengatasi hambatan ini, salah satunya dengan menerapkan reward dan punishment yang transparan dan adil.

Pemberian reward, seperti insentif berupa pulsa atau promosi jabatan, diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja ASN. Sebaliknya, punishment dibari sebagai respons terhadap pelanggaran disiplin untuk menyusun efek jera. Menurut penelitian, reward memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, karena pengakuan atas kontribusi mereka dapat memperkuat komitmen terhadap tugas-tugas organisasi. Punishment juga menjadi alat penting untuk memastikan kedisiplinan pegawai.

Sistem reward dan punishment yang transparan, adil, dan relevan ini diharapkan kinerja ASN dapat meningkat secara signifikan. Sistem ini menjadi elemen penting dalam mendukung reformasi birokrasi dan menyusun lingkungan kerja yang produktif. Sebagai ujung tombak pelayanan publik, ASN di Kalimantan Barat perlu didorong untuk mencapai target kinerja demi meningkatkan kepuasan masyarakat dan mendukung pembangunan nasional.

Maka dari itu, penulis ingin mengkaji pengaruh pemberian reward dan punishment terhadap kinerja ASN di Biro Organisasi Sekda Prov Kalimantan Barat. Kajiannya bertujuan untuk menganalisa sejauh mana sistem reward dan punishment yang diterapkan bisa menaikkan kinerjanya, serta mengidentifikasi faktor-faktor lain yang memengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan tersebut. Hasil penelitian diharapkan dapat memberi rekomendasi strategis bagi pengelolaan SDM yang lebih efektif dalam mendukung reformasi birokrasi dan meningkatkan kualitas pelayanan publik.

2. Permasalahan

Rendahnya kinerja ASN di Biro Organisasi Sekda Kalimantan Barat, yang terlihat dari belum optimalnya pencapaian target kerja dan pelayanan publik. Hal ini diduga dipengaruhi oleh implementasi reward dan punishment yang belum berjalan efektif. Beberapa ASN merasa sistem penghargaan tidak adil atau tidak konsisten, sementara mekanisme sanksi kurang tegas. Kondisi ini memengaruhi motivasi dan produktivitas ASN

3. Tujuan penelitian

Tujuannya guna menganalisa pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja ASN dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasinya pada Biro Organisasi sekda Kalimantan Barat.

4. Metode penelitian

Kajian ini memakai metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan kausalitas untuk menguji hubungan antara reward (X1), punishment (X2), kepuasan kerja (Y1), dan kinerja pegawai (Y2). Populasinya seluruh pegawai ASN di sebanyak 38 orang, memakai teknik total sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner online berbasis skala Likert. Analisa data dilaksanakan dengan SmartPLS 4 memakai metode SEM (Structural Equation Modeling), meliputi outer model dan inner model untuk menguji model pengukuran dan struktur hubungan antarvariabel.

5. Hasil dan Pembahasan

Pengaruh *Reward* terhadap Kepuasan Kerja ASN pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat

Perolehan pengujian hipotesa pertama mencerminkan bahwasanya reward punya pengaruh positif dan besar atas kepuasan kerja ASN pada Biro Organisasi Sekda Provinsi Kalimantan Barat. P-value 0.002 (< 0.05) dan T-statisticnya 3.103 (> 1.65) menandakan hubungan positif antara reward dan kepuasan kerja. Makin besar reward yang dibari, makin tinggi tingkat kepuasan kerja ASN. Responden mengidentifikasi reward, baik finansial maupun non-finansial, sebagai faktor penting yang memotivasinya guna bekerja lebih baik dan dihargai atas kontribusi mereka.

Penelitian ini mengungkapkan bahwasanya pemberian reward yang selaras dengan kontribusi pegawai bisa menaikkan kepuasan kerjanya, yang berujung pada peningkatan kinerja dan komitmen pegawai. Reward yang tepat menyusun iklim kerja positif. Maka organisasi wajib menyocokkan pemberian reward dengan pencapaian dan harapan pegawai.

Penelitian terdahulu oleh Huwaida (2023), Wulandari et al. (2024), dan Putri & Aziz (2024) juga mencerminkan bahwasanya reward punya pengaruh ke kepuasan kerja. Berdasar atas temuan ini, disarankan agar Biro Organisasi Sekda

Provinsi Kalimantan Barat meningkatkan sistem pemberian reward yang adil dan transparan guna menaikkan motivasi dan kepuasan kerja ASN.

Pengaruh *Punishment* terhadap Kepuasan Kerja ASN pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat

Perolehan pengujian hipotesa kedua mencerminkan bahwasanya punishment tidak punya pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ASN di Biro Organisasi Sekda Provinsi Kalimantan Barat. P-value 0.058 (> 0.05) dan T-statisticnya 1.896 (> 1.65) mengindikasikan bahwasanya relasi antara punishment dan kepuasan kerja tidak cukup signifikan secara statistik. Meskipun terdapat hubungan, pengaruh punishment terhadap kepuasan kerja tidak cukup besar untuk dianggap signifikan dalam penelitian ini.

Salah satu kemungkinan ketidaksignifikanan ini ialah persepsi pegawai terhadap punishment yang diterima. Bilamana hukuman dianggap tidak adil atau terlalu berat, ini dapat merugikan moral pegawai dan menurunkan kepuasan kerja. Punishment yang diterapkan dengan cara yang proporsional dan diimbangi dengan reward yang memadai dapat memiliki dampak yang lebih positif.

Kajian dari Wulandari et al. (2024), Lestari et al. (2024), dan Mulyati (2024) juga mencerminkan bahwasanya punishment tidak punya pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menggarisbawahi pentingnya penerapan punishment yang adil dan selaras konteks dalam organisasi, karena kepuasan kerja lebih diberi pengaruh oleh faktor positif seperti penghargaan dan pengakuan daripada hukuman.

Pengaruh Reward terhadap Kinerja ASN pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat

Perolehan pengujian hipotesa ketiga mencerminkan bahwasanya reward punya pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ASN di Biro Organisasi Sekda Provinsi Kalbar. P-value 0.012 (< 0.05) dan T-statisticnya 2.509 (> 1.65) mencerminkan bahwasanya makin besar reward yang diterimanya, makin tinggi kinerja yang dihasilkan. Reward, berupa penghargaan atau insentif, memberi

motivasi yang mendorong pegawai guna menaikkan produktivitas dan kinerja mereka, selaras dengan teori motivasi yang menyatakan bahwasanya penghargaan meningkatkan komitmen dan hasil kerja.

Penelitian ini senada dengan temuan dari Arianto et al. (2023), yang mencerminkan bahwasanya reward punya pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan serupa ditemukan oleh Ratnasari et al. (2024), yang juga menyatakan bahwasanya reward punya pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, serta oleh Hasan (2024), yang mengungkapkan pengaruh positif reward terhadap kinerja karyawan di PT. Panca Tunas Harapan. Semua penelitian ini menegaskan pentingnya pemberian reward yang tepat dalam menaikkan cara kerja pegawai.

Diperlukan menyesuaikan jenis dan besaran reward dengan kontribusi yang dibari pegawai agar dapat memberi dampak yang optimal. Reward yang adil dan berbasis pencapaian akan memotivasi pegawai untuk terus menaikkan cara kerjanya. Alhasil organisasi perlu mengembangkan sistem reward yang transparan dan berbasis kinerja guna menggapai lingkungan kerja yang produktif dan menaikkan cara kerja pegawai.

Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja ASN pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat

Perolehan pengujian hipotesa keempat mencerminkan bahwasanya punishment punya pengaruh positif dan signifikan atas kinerja pegawai ASN di Biro Organisasi Sekda Provinsi Kalbar, dengan P-value 0.043 (< 0.05) dan T-statisticnya 2.029 (> 1.65). Hal ini mencerminkan bahwasanya makin jelas dan terstruktur pemberian punishment, makin tinggi kinerja yang dihasilkan. Punishment yang diterapkan dengan tegas dan adil dapat meningkatkan disiplin pegawai, yang berujung pada peningkatan kinerja.

Temuan ini senada dengan penelitian oleh Nisrina (2023) yang mencerminkan bahwasanya punishment punya pengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Perumdam Tirta Kencana Jombang, serta Putri dan Aziz (2024) yang menemukan pengaruh signifikan punishment terhadap kinerja pegawai di kantor

KSOP kelas 1 Panjang. Penelitian Wulandari et al. (2024) dan Duri et al. (2024) juga mendukung bahwasanya punishment punya pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun, Putra & Wediyanto (2023) mencerminkan hasil berbeda, yakni punishment punya pengaruh negatif terhadap kinerja di PT. BRI.

Artinya bahwasanya penerapan punishment dengan cara yang jelas dan adil dapat menaikkan cara kerja pegawai, terutama dalam konteks yang melibatkan konflik peran di lingkungan kerja. Sistem punishment yang transparan memberi wawasan yang lebih baik terkait ekspektasi organisasi dan mendorong pegawai untuk memperbaiki perilaku yang tidak selaras dengan standar yang ditetapkan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja ASN pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat

Perolehan pengujian hipotesa kelima mencerminkan bahwasanya kepuasan kerja punya pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN di Biro Organisasi Sekda Provinsi Kalimantan Barat, dengan P-value 0.005 (< 0.05) dan T-statisticnya 2.849 (> 1.65). Temuan ini mengindikasikan bahwasanya makin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai, makin baik pula kinerja yang dihasilkan. Kepuasan kerja berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja ASN di instansi ini.

Penelitian sebelumnya mendukung hasil ini, seperti yang ditemukan oleh Asmarani (2022), yang mencerminkan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan serupa juga ditemukan oleh Lahagu et al. (2023), yang mengonfirmasi bahwasanya kepuasan kerja mempengaruhi kinerja pegawai. Suryadi & Karyono (2022) serta Rinika dan Rustam (2021) juga mencerminkan relasi positif antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai, menegaskan pentingnya faktor kepuasan dalam mendukung produktivitas.

Artinya bahwasanya organisasi, dalam hal ini Biro Organisasi Sekda Provinsi Kalimantan Barat, perlu meningkatkan kepuasan kerja pegawai dengan cara memperbaiki gaya kepemimpinan, menyusun sistem penghargaan yang efektif, serta memberi kesempatan untuk pengembangan diri. Langkah-langkah ini dapat mendorong peningkatan kinerja yang lebih baik di lingkungan kerja.

Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja ASN pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat

Perolehan pengujian hipotesa keenam mencerminkan bahwasanya reward tidak mempunyai pengaruh besar atas kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di ASN pada Biro Organisasi Sekda Provinsi Kalimantan Barat. Dengan P-value 0.073 (> 0.05) dan T-statisticnya 1.794 (> 1.65), meskipun ada hubungan, pengaruh reward terhadap kinerjanya lewat kepuasan kerja tidak cukup signifikan. Penelitian ini konsisten dengan temuan dari Arianti (2023) dan Kornisa (2023), yang juga menjabarkan bahwasanya kepuasan kerja tak memediasi pengaruh reward terhadap kinerja.

Penelitian ini mencerminkan bahwasanya reward, baik dalam bentuk penghargaan finansial atau non-material, lebih efektif memengaruhi kinerja secara langsung daripada melalui peningkatan kepuasan kerja. Itu dikarenakan oleh faktor-faktor seperti kebijakan penghargaan, budaya organisasi, dan kepemimpinan di Biro Organisasi Sekda Provinsi Kalimantan Barat yang belum optimal untuk memediasi hubungan antara reward dan kinerja melalui kepuasan kerja. Meskipun reward penting dalam menaikkan cara kerja pegawai, kepuasan kerja tidak berperan signifikan sebagai variabel mediasinya

Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja ASN pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat

Perolehan pengujian hipotesa ketujuh mencerminkan bahwasanya punishment tidak punya pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai lewat kepuasan kerja pada ASN di Biro Organisasi Sekda Provinsi Kalimantan Barat. Dengan P-value 0.109 (> 0.05) dan T-statisticnya 1.607 (< 1.65), hasil ini mengindikasikan bahwasanya punishment tidak mempengaruhi kinerja pegawai secara signifikan ketika kepuasan kerja dipakai sebagai variabel mediasi. Temuan ini konsisten dengan penelitian Mulyati (2024), Ariyanti (2022), dan Nisrina (2023), yang juga mencerminkan bahwasanya kepuasan kerja tak memediasi pengaruh punishment terhadap kinerja.

Penerapan punishment yang tidak tepat bisa meminimalisir motivasi dan kepuasan kerja pegawai, yang berujung pada penurunan kinerja. Penelitian ini mendukung argumen bahwasanya penggunaan punishment sebagai tindakan korektif dalam organisasi, bilamana tidak dilaksanakan dengan bijak, dapat menyusun lingkungan kerja yang penuh tekanan dan menghambat produktivitas pegawai. Hal ini menggarisbawahi pentingnya pendekatan yang lebih seimbang antara reward dan punishment dalam manajemen kinerja.

Artinya punishment tak memberi pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Alhasil, manajemen di Biro Organisasi Sekda Provinsi Kalimantan Barat perlu meninjau kembali kebijakan punishment dan mempertimbangkan pendekatan yang lebih seimbang antara reward dan punishment, dengan fokus pada upaya meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai untuk menyusun lingkungan kerja yang lebih produktif dan positif.

6. Kesimpulan dan Saran

Hasil penelitian mencerminkan bahwasanya reward punya pengaruh positif dan besar atas kepuasan kerja (p-value = 0,002; t-statisticnya = 3,103), sedangkan punishment tidak punya pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (p-value = 0,058; t-statisticnya = 1,896). Reward dan punishment juga punya pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN (reward: p-value = 0,012; t-statisticnya = 2,509; punishment: p-value = 0,043; t-statisticnya = 2,029). Kepuasan kerja terbukti punya pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN (p-value = 0,005; t-statisticnya = 2,849). Namun, pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja ASN melalui kepuasan kerja tidak signifikan.

Berdasar atas hasil penelitian, disarankan agar Biro Organisasi Sekda Provinsi Kalimantan Barat meningkatkan reward berbasis performa dan melaksanakan peninjauan ulang mekanisme punishment agar lebih edukatif. Pegawai ASN diharapkan lebih disiplin dalam tugasnya dan aktif berpartisipasi dalam program yang meningkatkan kepuasan kerja. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan menambah variabel lain seperti lingkungan kerja atau gaya kepemimpinan, serta memperluas penelitian di instansi berbeda guna menaikkan generalisasi hasil.

DAFTAR ISI

JUDUL i
PERNYATAAN BEBAS DARI PLAGIAT ii
PERTANGGUNGJAWABAN SKRIPSI iii
LEMBAR YURIDIS ..... **Error! Bookmark not defined.**
KATA PENGANTAR v
ABSTRAK viii
ABSTRACT ix
RINGKASAN SKRIPSI x
DAFTAR ISI xvii
DAFTAR TABEL xx
DAFTAR GAMBAR xxi
DAFTAR LAMPIRAN xxii

BAB I PENDAHULUAN 1
1.1. Latar Belakang 1
1.2. Rumusan Masalah 6
1.2.1. Pernyataan Masalah 6
1.2.2. Pertanyaan Penelitian 7
1.3. Tujuan Penelitian 8
1.4. Kontribusi Penelitian 8
1.4.1. Kontribusi Teoritis 8
1.4.2. Kontribusi Praktis 8
1.5. Gambaran Kontekstual Penelitian 9

BAB II TINJAUAN PUSTAKA 10
2.1. Landasan Teori 10
2.1.1. *Reward* 10
2.1.2. *Punishment* 12
2.1.3. Kepuasan Kerja 15
2.1.4. Kinerja Pegawai 20
2.2. Kajian Empiris 24
2.3. Kerangka Konseptual Dan Hipotesis Penelitian 28
2.3.1. Kerangka Konseptual 28
2.3.2. Hipotesis Penelitian 28

BAB III ..... METODE PENELITIAN 31
3.1. Bentuk Penelitian 31
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian 31
3.3. Data Penelitian 31
3.3.1. Jenis Data 31
3.3.2. Teknik Pengumpulan Data 32
3.3.3. Instrumen Penelitian 32

3.4. Populasi dan Sampel....33
3.4.1. Populasi....33
3.4.2. Sampel....33
3.5. Variabel Penelitian....33
3.6. Metode Analisis....37
3.6.1. Analisis Statistik Deskriptif....37
3.6.2. Analisis Statistik Inferensial....38

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN....41
4.1. Hasil Penelitian....41
4.1.1. Analisis Statistik Deskriptif....41
4.1.2. Analisis Statistik Inferensial....53
4.1.3. Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)....59
4.2. Pembahasan....61
4.2.1. Pengaruh *Reward* terhadap Kepuasan Kerja ASN pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat....62
4.2.2. Pengaruh *Punishment* terhadap Kepuasan Kerja ASN pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat....63
4.2.3. Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja ASN pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat....65
4.2.4. Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja ASN pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat....66
4.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja ASN pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat....68
4.2.6. Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja ASN pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat....69
4.2.7. Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja ASN pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat....70

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN....72
5.1. Kesimpulan....72
5.2. Saran....73

DAFTAR PUSTAKA....74
LAMPIRAN....83

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Tahun 2023 ·····3
Tabel 3.1. Skala Model Likert ····· 35
Tabel 3.2. Operasional Variabel Penelitian ····· 36
Tabel 4.1 Interpretasi Nilai Mean ····· 43
Tabel 4.2 Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Reward* ····· 48
Tabel 4.3 Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Punishment*····· 50
Tabel 4.4 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja ····· 51
Tabel 4.5 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai ····· 53
Tabel 4.6 *Outer Loading* dan AVE ····· 56
Tabel 4.7 *Outer Loading* dan AVE ····· 57
Tabel 4.8 Hasil Uji Composite Reliability dan Cronbach's Alpha ····· 59
Tabel 4.9 Hasil R *Adjusted Square* (R-*Square*) ····· 61
Tabel 4.10 *Direct Effect* ····· 62
Tabel 4.11 Indirect Effect ····· 63
Tabel 4.12 Hasil Uji Hipotesis (*Bootstrapping*) *Direct Effect* dan *indirect Effect* 64

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1. Data Responden Berdasarkan Usia ····· 44
Gambar 4.2. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin ····· 45
Gambar 4.3. Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir ····· 45
Gambar 4.4. Data Responden Berdasarkan Masa Kerja ····· 46
Gambar 4.5. Data Responden Berdasarkan Status Kepegawaian ····· 47
Gambar 4.6. Hasil Analisis Diagram Jalur Model Pengukuran (Outer Model). ·· 61

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Untuk Pegawai ASNPada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat.....83
Lampiran 2 Kuesioner Untuk Pegawai ASNPada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat 88
Lampiran 3 Hasil Rekapitulasi Kuesioner.....91
Lampiran 4 ..... Output SmartPLS 4.1.....99

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam upaya memperbaiki kualitas SDM, Indonesia, yang memiliki sistem pemerintahan demokratis dan struktur administrasi yang luas, menghadapi tantangan signifikan, terutama pada level pemerintahan daerahnya. SDM mempunyai peran yang sangat krusial dalam menentukan keberhasilan tiap organisasi, karena banyak masalah dalam pengelolaan organisasi yang terkait dengan faktor manusia, baik dalam aspek sosial, teknis, maupun ekonomi (Rahardjo, 2022). Keberhasilan entitas dalam menggapai misi bukan hanya dipandang atas aspek teknologi, dana, atau fasilitasyang dimiliki, tetapi juga dari kualitas SDM yang ada dalam organisasi tersebut (Pradnyani et al., 2020). Oleh karena itu, peran Aparatur Sipil Negara (ASN) sangat strategis dalam sistem pemerintahan Indonesia. ASN berfungsi melaksanakan bisa administratifnya, hingga harus melaksanakan transformasi baru yang menentukan arah aturan publiknya. Kesuksesan pemerintah dalam menggapai misi pembangunannya dan layanan masyarakatnya sangat bergantung pada kompetensi, hingga integritas ASN-nya. Dengan demikian, peningkatan kualitas SDM ASN menjadi faktor penentu dalam kemajuan negara.

Reformasi dan penyesuaian birokrasi diharapkan dari instansi pemerintah agar dapat mematuhi perundang-undangan dan peraturan baru. Keinginan untuk mewujudkan perubahan dalam pengelolaan pemerintahan yang optimal dan melaksanakan upaya yang signifikan guna menaikkan penyelenggaraan pelayanan publik disebut dengan reformasi birokrasi. Agar reformasi birokrasi dapat tercapai, perubahan sangat dibutuhkan. Konsep tata kelola yang baik harus diperbarui dengan penekanan yang lebih besar pada kualitas SDM sekarang, bukan lagi pada cara-cara yang diterapkan di masa lalu.

Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai hubungan yang erat dengan hasil kinerja organisasi. Makin baik kinerja SDM, makin optimal pula pencapaian tujuan organisasi (Murniati, 2022). Dalam konteks Indonesia, kinerja

ASN memainkan peran krusial dalam memastikan pelayanan publik berjalan efektif. Alhasil, reformasi birokrasi jadi tahapan strategi guna menaikkan kualitas kinerja ASN, yang mencakup pengembangan kompetensi, transparansi, dan akuntabilitas. Siagian (2019) mengungkapkan bahwasanya berbagai faktor seperti lingkungan kerja, motivasi, budaya organisasi, dan kedisiplinan berperan penting dalam menentukan kinerja karyawan, yang pada gilirannya mempengaruhi keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Untuk mencapai kinerja yang optimal, institusi perlu memperhatikan kebutuhan pegawai dengan memberi imbalan yang selaras sebagai bentuk motivasi. Sistem manajemen kompensasi yang efektif mengharuskan adanya penghargaan yang adil untuk prestasi tinggi dan pemberian sanksi yang selaras bagi pelanggaran aturan organisasi. Bilamana sistem kompensasi tidak diterapkan dengan benar, terutama dalam pemberian penghargaan, hal tersebut dapat menimbulkan rasa demotivasi dan ketidakpuasan kerja di kalangan pegawai. Dampaknya, hal ini dapat berujung pada penurunan kinerja pegawainya yang kemudian memberi pengaruh pada kinerja organisasinya. Oleh karena itu, pemberian kompensasi yang tepat sangat penting untuk menjaga semangat dan produktivitas pegawai. Kepuasan kerja, menurut Jex dalam Paparang et al. (2021), merujuk pada afeksi positif yang dimiliki seorang pekerja terhadap pekerjaan dan kondisi kerjanya. Hal ini berhubungan langsung dengan sikap pekerja terhadap tugas mereka. Ketika seorang pegawai merasa puas, mereka cenderung lebih patuh terhadap peraturan dan kebijakan yang berlaku, lebih terlibat dalam kegiatan di tempat kerjanya, dan mencerminkan kinerja yang lebih baik. Di lain sisi pekerja yang tidak puas dapat menyebabkan dampak negatif bagi organisasi, seperti meningkatnya ketidakhadiran, keterlambatan, pengunduran diri lebih awal, dan keterlibatan yang lebih besar dalam serikat pekerja (Putra & Fitri, 2021).

Kalimantan Barat mempunyai keunikan dalam hal geografis dan demografis, serta kekayaan alam yang mendukung potensi ekonomi dan keberagaman budaya. Hal ini menjadikannya sangat penting dalam konteks pembangunan nasional. Namun, pada tingkat pemerintahan daerah, tantangan dalam kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) makin kompleks. Berdasar atas Pergub Kalimantan Barat No. 110

Tahun 2021, khususnya pPasal 77 ayat (1) huruf a, Biro Organisasi mempunyai tugas untuk mengusun dan mengatur perda di level lembaga perangkat daerah, serta bertanggung jawab terhadap analisis jabatannya, penatalaksanaannya, dan reformasi birokrasinya guna meningkatkan akuntabilitas kinerja pemerintah daerah. Biro Organisasi Sekretariat Daerah Kalimantan Barat bertugas mengelola struktur organisasi dan tata laksana pemerintahan, mengembangkan sistem dan prosedur kerja, serta menyusun dan mengevaluasi kebijakan manajemen ASN. Biro ini juga bertanggung jawab atas pengembangan kompetensi dan kinerja pegawai, pelaksanaan administrasi kepegawaian, dan penyusunan standar pelayanan serta indikator kinerja utama. Selain itu biro ini mengelola sistem informasi manajemen, mengkoordinasikan pelaksanaan reformasi birokrasi, serta meningkatkan kualitas pelayanan publik dan hubungan masyarakat. Melalui tugas-tugas ini, biro organisasi berperan penting dalam memastikan efektivitas dan efisiensi struktur dan sistem pemerintahan, serta emberikan pelayanan optimal kepada masyarakat.

Peran penting Biro Organisasi Sekda Kalimantan Barat terletak dalam mengelola dan menyelenggarakan berbagai kegiatan administrasi yang mendukung kelancaran operasional pemerintah provinsi. Berdasar atas indeks kepuasan masyarakat (IKM) tahun 2023 ada p[ada tabel 1.1:

Tabel 1.1

Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Tahun 2023

Periode Survei	Jumlah Responden	Nilai IKM	Mutu Pelayanan	Kinerja Pelayanan
1 Januari – 31 Maret	29 orang	86.60	B	Baik
1 April – 30 Juni	88 orang	86.63	B	Baik
1 Juli – 30 September	57 orang	93.13	A	Sangat Baik
1 Oktober – 8 Desember	267 orang	81.76	B	Baik

Sumber : Laporan IKM Biro Organisasi 2023

Berdasar atas data IKM tahun 2023, terlihat fluktuasi skor IKM. Periode Juli-September mencatat skor paling tinggi mencapai 93,13 (Kategori sangat baik), namun penurunan menjadi 81,76 (kategori baik) pada periode Oktober-Desember 2023. Penurunan ini mengidikasikan adanya permasalahan yang mempengaruhi

kepuasan masyarakat terhadap kinerja pelayanan ASN, termasuk penerapan reward dan punishment.

Berdasar atas hasil observasi dan wawancara dengan beberapa ASN di Biro Organisasi Sekreariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat bahwasanya sistem peskoran kinerja yang dipakai di Biro Organisasi Sekreariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat yakni dengan memakai sistem SKP yang mana tiap pegawainya menyusun sasaran kinerja di permulaan tahun dan akan dinilai pada kahir tahunnya. Penulaiannya berkaitan dengan hasil kerjanya juga prilaku kerjanya.

Hasil observasi mencerminkan bahwasanya ASN di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat menghadapi tantangan dalam kedisiplinan kerja, seperti keterlambatan masuk kerja, keluar pada jam kerja, dan rendahnya tanggung jawab terhadap tugas. Hal ini mencerminkan adanya kebutuhan akan sistem manajemen yang efektif guna menaikkan motivasi dan kinerja pegawai.

Dharma (2018), mengukur kinerja melibatkan beberapa faktor, salah satunya ialah seberapa tepat waktu penyelesaian tugas dilaksanakan. Ketepatan dalam memenuhi tenggat waktu menjadi aspek penting yang perlu dipertimbangkan dalam evaluasi kinerja secara keseluruhan. Ketepatan waktu dalam pengukuran kinerja ialah seberapa tepat suatu tugas diselesaikan selaras dengan jadwal yang telah ditetapkan. Pengukuran ini penting untuk menilai efisiensi dan efektivitas dalam mencapai tujuan, serta memastikan kegiatan berlangsung tanpa keterlambatan yang merugikan. Tercapainya sasaran organisasi pada akhirnya terhambat akibat pekerjaan yang tidak selesai selaras dengan tenggat waktu yang ditentukan, yang disebabkan oleh tertundanya tugas yang dibari. Menghambatnya berbagai pekerjaan lainnya juga disebabkan oleh ketidakpatuhan dalam menyelesaikan tugas yang telah ditugaskan. Efektivitas dan efisiensi kinerja pun terganggu karena kurangnya disiplin di kalangan ASNnya.

Guna menaikkan kinerja pegawai, Biro Organisasi menerbitkan kebijakan pemberian reward dan punishment, termasuk pemberian pulsa senilai Rp. 100.000 bagi pegawai dengan kinerja tinggi. Selain reward material, promosi jabatan juga menjadi bentuk penghargaan bagi pegawai yang mencerminkan kontribusi signifikan, sebagai motivasi untuk terus bekerja dengan optimal dan berdedikasi.

Reward mempunyai peran penting dalam memotivasi pegawai guna menaikkan kinerjanya. Hasibuan dan Tanjung (2023) menyatakan bahwasanya penilaian kinerja yang baik dapat membangun hubungan yang harmonis, memperkuat harapan jangka panjang, dan meningkatkan keuntungan organisasi. Reward, seperti yang dijelaskan oleh Busro (2018), merupakan bentuk penghargaan dari individu atau organisasi atas prestasi tertentu. Rosniyenti dan Wahyuni (2019) menjabarkan bahwasanya tujuan pemberian reward ialah untuk mendorong individu agar terus berusaha meningkatkan pencapaian mereka. Reward yang dibari tidak hanya memotivasi pegawai, tetapi juga mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Dari sisi Biro Organisasi Sekda Provinsi Kalbar, pemberian reward berfungsi jadi insentif finansial, hingga instrumen pengelolaan kinerja guna menaikkan motivasi ASN dalam mencapai target yang ditetapkan. Hal ini mencerminkan bahwasanya sistem reward yang transparan dan adil bisa menyusun area kerja yang produktif dan mendukung pelayanan publik yang lebih baik. Kajian dari Arianto et al. (2023) mengungkapkan bahwasanya pemberian reward memberi efek positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai di, membuktikan betapa pentingnya implementasi sistem penghargaan yang baik dalam menaikkan cara kerja pegawai di sektor publik.

Hukuman (punishment) mempunyai dampak signifikan terhadap kinerja ASN, terutama dalam menyusun disiplin kerja. Kajian dari Arianto et al. (2023), punishment merupakan tingkah laku kurang baik yang dibari atasan akibat pelanggaran yang dilaksanakan oleh pegawai. Penerapan hukuman yang tepat sangat penting untuk menyusun area kerja yang optimal. Tapi penting untuk memastikan bahwasanya hukuman yang dibari tidak diskriminatif atau merugikan pegawai. Proses pemberian sanksi harus transparan, memperhatikan perlindungan hak-hak pekerja, dan berfokus pada rehabilitasi, guna menjaga keadilan serta etika dalam administrasi.

Sementara, produktivitas yang tinggi seringkali dipengaruhi oleh kepuasan kerja pegawai, yang pada dasarnya bersifat individu. Artinya, makin banyak elemen pekerjaannya yang selaras atas keinginannya, maka tambah tinggi pula tingkat

puasnya. Sebaliknya, bilamana pegawai merasa tidak puas, berbagai dampak negatif dapat muncul, seperti meningkatnya angka ketidakhadiran (absenteeism) atau ketidakdisiplinan dalam waktu kerja, seperti keterlambatan, penggunaan waktu istirahat yang berlebihan, atau pulang lebih awal. Hal ini mencerminkan pentingnya memperhatikan kepuasan pegawai untuk memastikan kinerja yang optimal.

Kepuasan kerja, dijabarkan Aryanti et al. (2022), ialah respons emosional atau afektif atas banyak elemen kerja. Pegawai yang puas dengan kerjaannya cenderung mempunyai cerminan baik tas tugas-tugas mereka, sedangkan ketidakpuasan menjadikan padangan negatif. Kepuasan kerja menandakan sebuah rasa karyawan, baik itu sentimen positif atau negatif, terkait dengan pekerjaan yang mereka jalani. Hal ini juga berhubungan dengan tingkat kesukaan atau ketidaksukaan karyawan terhadap pekerjaan mereka dan seberapa besar harapan mereka terhadap pekerjaan yang diinginkan (Azizah et al., 2023). Kepuasan kerja yang tinggi akan menaikkan motivasi dan kinerja pegawai, sementara ketidakpuasan bisa menurunkan produktivitas.

Dalam teori manajemen SDM, reward dan punishment diakui sebagai mekanisme utama dalam mendorong kinerja pegawai. Reward bertujuan untuk memberi pengakuan atas prestasi, sedangkan punishment bertujuan mendisiplinkan pegawai yang melanggar yang melanggar aturan. Bilamana diterapkan dengan konsisten dan penuh keadilan, kedua elemen tersebut dapat berkontribusi pada peningkatan kepuasan pegawai, yang lalu mmemberi dampak yang baik ke kinerjanya.

Mengacu pada fenomena tersebut, penulis menginginkan melaksanakan kajian bertajuk "Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja ASN dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat"

1.2. Rumusan Masalah

1.2.1. Pernyataan Masalah

Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) tahun 2023 mengindikasikan adanya fluktuasi, dengan penurunan signifikan pada periode Oktober-Desember (dari 93,13 menjadi 81,76). Penurunan ini mencerminkan kinerja ASN belum optimal, diduga

dipengaruhi oleh penerapan *reward* dan *punishment* yang belum efektif. *Reward* yang dibari saat ini berupa insentif material seperti pulsa Rp.100.000 dan promosi jabatan, serta *punishment* berupa sanksi untuk pelanggaran disiplin, tampaknya belum mampu meningkatkan kedisiplinan kerja secara konsisten.

Hasil observasi mencerminkan bahwasanya masih terdapat masalah kedisiplinan seperti keterlambatan dan rendahnya tanggung jawab terhadap tugas. Selain itu, kepuasan kerja ASN yang berperan sebagai variabel penting dalam memediasi pengaruh *reward* dan *punishment* atas kinerja juga belum mencapai tingkat optimal. Ketidakpuasan kerja ini berdampak pada penurunan kinerja, mencakup absensi, keterlambatan hingga hambatan penyelesaian tugas.

Kondisi ini menegaskan perlunya evaluasi dan penguatan sistem manajemen kinerja ASN, khususnya dalam merancang mekanisme *reward* dan *punishment* yang transparan, adil dan efektif. Kajian ini tujuannya guna menganalisa hubungan antara *reward, punishment* dan kepuasan kerja terhadap kinerja ASN, khususnya di Biro Organisasi Sekda Provinsi Kalbar, guna memberi solusi atas tantangan manajemen sumber daya manusia di sektor publik.

1.2.2. Pertanyaan Penelitian

1. Apakah *Reward* berpengaruh terhadap Kinerja ASN pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat?
2. Apakah *Punishment* berpengaruh terhadap Kinerja ASN pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat?
3. Apakah *Reward* berpengaruh terhadap kepuasan kerja ASN pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat?
4. Apakah *Punishment* berpengaruh terhadap kepuasan kerja ASN pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat?
5. Pakah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja ASN pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat?
6. Apakah kepuasan kerja memediasi hubungan antara *reward* dan kinerja ASN pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat?
7. Apakah kepuasan kerja memediasi hubungan antara *punishment* dan kinerja ASN pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat?

1.3.Tujuan Penelitian

1. Mengindentifikasi pengaruh *reward* terhadap Kinerja ASN pada Biro Organisasi Sekda Kalimantan Barat
2. Mengindentifikasi pengaruh *punishment* terhadap Kinerja ASN pada Biro Organisasi Sekda Kalimantan Barat
3. Mengindentifikasi pengaruh *reward* terhadap Kepuasan Kerja ASN pada Biro Organisasi Sekda Kalimantan Barat.
4. Mengindentifikasi pengaruh *punishment* terhadap Kepuasan Kerja ASN pada Biro Organisasi Sekda Kalimantan Barat.
5. Mengindentifikasi pengaruh kepuasan kerja terhadap Kinerja ASN pada Biro Organisasi Sekda Kalimantan Barat.
6. Mengindentifikasi pengaruh kepuasan kerja memediasi hubungan antara *reward* dan Kinerja ASN pada Biro Organisasi Sekda Kalimantan Barat
7. Mengindentifikasi pengaruh kepuasan kerja memediasi hubungan antara *punishment* dan Kinerja ASN pada Biro Organisasi Sekda Kalimantan Barat

1.4. Kontribusi Penelitian

1.4.1. Kontribusi Teoritis

Kajian ini memberi kontribusi teooritis yang signifikan dengan memperluas pemahaman tentang teori motivasi dan kinerja, khususnya dalam konteks sektor publik melalui analisa efek *reward* dan *punishment* atas kinerja ASN. Dengan mengevaluasi peran kepuasan kerja jadi mediasinya, penelitian ini memperkuat teori tentang bagaimana kepuasan kerja mempengaruhi hubungan antara *reward*, *punishment* dan kinerja ASN. Selain itu, penelitian ini menambah wawasan dalam teori keadilan organisasi dengan meneliti persepsi keadilan dalam penerapan *reward* dan *punishment* serta dampaknya terhadap kinerja dan kepuasan.

1.4.2. Kontribusi Praktis

Kajian ini diinginkan bisa memberi kontribusi praktis yang signifikan bagi pengelolaan SDM di Biro Organisasi Sekda Kalimantan Barat dan instansi pemerintah lainnya. Temuan kajiannya bisa dipakai jadi dasar guna menyusun dan melaksanakan sistem *reward* dan *punishment* yang lebih efektif dan adil yang secara langsung dapat menaikkan cara kerja ASN. Selain itu, dengan memahami

peran kepuasan kerja sebagai mediasi antara *reward*, *punishment* dan kinerja, manajemen dapat mengembangkan program dan kebijakan yang tidak hanya fokus pada penghargaan dan hukuman, tetapi juga pada peningkatakan kepuasan kerja pegawai.

1.5. Gambaran Kontekstual Penelitian

Kajian ini berfokus pada ASN yang kerjanya di Biro Organisasi Sekda Kalimantan Barat, yang terletak di Kantor Gubernur Kalimantan Barat, Kota Pontianak. Biro Organisasi ini memegang peranan vital dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) dan struktur organisasi pemerintah daerah. Sebagai lembaga yang bertanggung jawab atas manajemen pegawai, Biro Organisasi memastikan bahwasanya SDM yang ada dapat mendukung berbagai program dan proyek pembangunan daerah. Lokasinya yang berada di pusat administrasi provinsi membuat Biro ini mempunyai akses strategis untuk melaksanakan fungsinya dalam pengendalian operasional pemerintahan.

Biro Organisasi fokus pada pengelolaan pegawai, hingga pada perancangan dan evaluasi struktur organisasi yang adaptif terhadap perubahan kebutuhan daerah. Melalui perencanaan SDM yang matang, Biro Organisasi memastikan adanya tenaga kerja yang berkualitas serta mendukung pengembangan kapasitas dan kompetensi pegawai dengan berbagai program pelatihan. Penerapan kebijakan berbasis kualitas juga menjadi perhatian utama dalam menaikkan cara kerja aparatur negara.

Biro Organisasi turut berperan dalam implementasi kebijakan pemerintah provinsi. Kemudian jadi pengawas yang memberi kepastian bahwasanya kebijakan yang ditetapkan berjalan dengan baik dan efektif melalui evaluasi serta monitoring yang berkelanjutan. Dengan berbagai kontribusi ini, Biro Organisasi menjadi pusat utama dalam mendukung pembangunan daerah, baik dalam sektor SDM maupun dalam program-program pemberdayaan masyarakat yang berorientasi pada kesejahteraan dan kemajuan provinsi Kalimantan Barat secara keseluruhan.

.