



Vol: 6 No 1 Tahun

E-ISSN: 2775-2216

Diterima Redaksi: 14-04-2025 | Revisi: 14-06-2025 | Diterbitkan: 30-06-2025

Pengaruh Komitmen Organisasi, *Reward*, Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Regional Yogyakarta

Susiyami¹, Widarta²

¹Universitas Mercu Buana Yogyakarta

² Universitas Mercu Buana Yogyakarta

¹susiyami545@gmail.com, ²w_arta09@yahoo.co.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi, *reward*, dan *punishment* terhadap kinerja pegawai. Sampel dalam penelitian ini adalah 80 pegawai PNS di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Regional Yogyakarta. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah metode wawancara dan kusisioner. Hasil uji instrumen menyatakan bahwa dalam penelitian ini terbukti valid dan reliabel. Pada uji asumsi klasik dinyatakan bahwa data dalam data tersebut berdistribusi secara normal dan menghasilkan model regresi yang bebas dari multikolinearitas dan heteroskedastisitas. Hasil penelitian membuktikan bahwa: (1) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja (2) *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (3) *Punishment* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja (4) Komitmen organisasi, *reward*, dan *punishment* berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai. Penelitian menghasilkan koefisien determinasi sebesar 0,239 atau 23,9%, pengaruh komitmen organisasi, *reward*, dan *punishment* menjelaskan kinerja sebesar 23,9% sedangkan sisanya 76,1% dijelaskan variabel lain.

Kata Kunci: Komitmen Organisasi, *Reward*, *Punishment*, Kinerja Pegawai.

ABSTRACT

This research aims to analyze the influence of organizational commitment, rewards and punishment on employee performance. The sample in this study was 80 civil servants at the Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Regional Yogyakarta. The data collection techniques used were interview and questionnaire methods. The instrument test results stated that this research was proven to be valid and reliable. In the classical assumption test, it is stated that the data is normally distributed and produces a regression model that is free from multicollinearity and heteroscedasticity. The research results prove that: (1) Organizational commitment has a positive and insignificant effect on performance (2) Reward has a positive and significant effect on

performance (3) Punishment has a positive and insignificant effect on performance (4) Organizational commitment, reward and punishment have a positive effect simultaneous impact on employee performance. The research produced a coefficient of determination of 0.239 or 23.9%, the influence of organizational commitment, reward and punishment explained performance by 23.9% while the remaining 76.1% was explained by other variables.

Keywords: *Organizational Commitment, Reward, Punishment, Employee Performance*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Organisasi pemerintah merupakan lembaga yang dibentuk dan dikelola oleh pemerintah dalam rangka melaksanakan fungsi-fungsi pemerintahan. Pemerintahan yang baik, menuntut pegawai yang berkualitas tinggi, kompeten dan berdedikasi dalam kinerjanya. Kinerja organisasi yang optimal dapat dicapai dengan mengelola sumber daya manusia secara efektif. Maka dari itu, pengelolaan pegawai sangat penting dikelola dengan baik dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik memerlukan pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan memahami berbagai faktor pada kinerja pegawai, organisasi dapat mengembangkan strategi kinerja yang efektif dan meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan faktor kunci dalam mencapai kesuksesan dan keberlanjutan organisasi. Menurut Newstrom dalam Wibowo (2017), komitmen organisasi adalah tingkat pengakuan pekerja terhadap organisasi yang mendorong pegawai untuk terus berkontribusi secara aktif. Komitmen dapat membangun kepercayaan antara pegawai, pimpinan dan stakeholder, serta dapat meningkatkan kinerja. Pegawai dengan komitmen tinggi cenderung memiliki motivasi yang lebih

besar untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam penelitian Moh. Rizal, dkk (2023) dan Anggraini dkk. (2021) menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai. Namun pada penelitian Novita (2016) menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Selain itu, untuk menciptakan tingkat kinerja pegawai dapat dilakukan dengan memperhatikan faktor pemenuhan kebutuhan pegawainya yaitu *reward*. Menurut Suryadilaga dkk. dalam Wijaya (2021) *reward* dianggap sebagai salah satu cara organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai dan memberdayakan sumber daya manusia. Pemberian *reward* dilakukan sebagai bentuk untuk dapat mendorong pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik sehingga timbul motivasi untuk memiliki tingkat kinerja yang optimal. Penelitian Rendra Maulana Suryadilaga, dkk (2016) membuktikan tentang pengaruh signifikan *reward* terhadap kinerja. Pada penelitian Nur Aini, dkk menyebutkan bahwa *reward* tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Apabila *reward* dapat meningkatkan kinerja pegawai, untuk mencegah pelanggaran dan penurunan kinerja maka pemberian *punishment* merupakan langkah yang tepat untuk diterapkan. Menurut Soekanto dalam Wahyuni, Sabran, & Hermanto (2018) berpendapat bahwa *punishment* dalam

organisasi sangat penting untuk membentuk disiplin dan tanggung jawab anggota. Pemberian *punishment* bertujuan untuk dapat meminimalisir sebuah pelanggaran dengan membatasi perilaku yang tidak diharapkan. *Punishment* diharapkan dapat mendidik, mendisiplinkan pegawai agar tidak terjadinya pelanggaran yang berulang. Dengan begitu, adanya *punishment* dapat menjaga kinerja pegawai agar kinerja tetap berjalan efektif. Penelitian dari Melinda Handayani, dkk (2021) mendukung bahwa *punishment* berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian Arifuddin (2022) *punishment* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Sebuah organisasi tentunya tidak lepas dari permasalahan yang terjadi pada kinerja pegawai, begitu juga pada lembaga pemerintah Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Regional Yogyakarta. PPSDM adalah Unit Pelaksana Teknis Kementerian Dalam Negeri yang memiliki tugas dan tanggung jawab melaksanakan pengembangan dan uji kompetensi sumber daya manusia aparatur pemerintahan. PPSDM beroperasi di bawah pengawasan Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri.

Berdasarkan wawancara dengan Kepala Bagian Kepegawaian ada berbagai permasalahan yang terjadi dalam kinerja pegawai yaitu pegawai masih bergantung pada pemikiran administrasi bukan pada outcome yang dihasilkan. Kesadaran yang rendah akan outcome mengakibatkan capaian kinerja yang diinginkan belum sepenuhnya seperti yang diharapkan.

Kemudian rendahnya partisipasi pegawai yaitu ditunjukkan dengan adanya pegawai yang masih banyak menunggu arahan dari pimpinan, kurangnya inisiatif pegawai dalam bekerja serta rendahnya kolaborasi antar tim satu dengan tim lainnya. Rendahnya partisipasi beberapa

pegawai dapat menunjukkan bahwa komitmen yang dimiliki pegawai belum dapat mendorong kinerja sepenuhnya sehingga berakibat pada kinerja yang kurang efektif.

Di samping itu, ditemukannya capaian kinerja pegawai yang belum terpenuhi, ditunjukkan dengan adanya pegawai yang mendapatkan *punishment* pada disiplin kinerja, *punishment* tersebut juga berdampak pada *reward* yang diterima pegawai. Ketika pegawai belum bisa memenuhi capaian kinerja maka pegawai akan menerima *punishment* berupa pemotongan *reward* pada tunjangan kinerja pegawai.

Berdasarkan pemaparan permasalahan diatas, peneliti tertarik untuk mengkaji dan memilih mengambil judul “Pengaruh Komitmen Organisasi, *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Pegawai Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Regional Yogyakarta”.

KAJIAN TEORI

Komitmen Organisasi

Menurut Gibson, dkk. dalam Wibowo (2017), komitmen organisasional didefinisikan sebagai perasaan identifikasi, loyalitas dan pelibatan yang kuat dari pekerja terhadap organisasi. Indikator Komitmen Organisasi dalam Busro (2018):

- a. Indikator Komitmen Afektif (Affective Commitment)
- b. Indikator Komitmen Kontinu (Continue Commitment)
- c. Indikator Komitmen Normatif (Normative Commitment)

Reward

Menurut Handoko dalam Nisa (2019) *reward* merupakan bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang professional sesuai dengan

tuntutan jabatan melalui pembinaan berkesinambungan yang mencakup perencanaan, pengorganisasian dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Indikator *reward* menurut Mahmudi (2015) yaitu:

- a. Gaji dan Bonus
- b. Kesejahteraan
- c. Pengembangan Karier
- d. Penghargaan psikologis dan sosial

Punishment

Menurut Mangkunegara dalam Suryadilaga (2016) mendefinisikan *punishment* sebagai hukuman yang bertujuan memperbaiki kinerja, mempertahankan kedisiplinan dan memberikan pembelajaran kepada karyawan yang melanggar.

Indikator *punishment* menurut Rivai dalam Wijaya (2021) yaitu:

- a. Hukuman ringan
- b. Hukuman sedang
- c. Hukuman berat

Kinerja

Menurut Rivai dalam Pratomo (2021) kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai melalui pelaksanaan tugas dengan memanfaatkan kecakapan, kesanggupan, pengalaman dan waktu. Indikator kinerja menurut Robbins dalam Pratomo (2021) yaitu:

- a. Kualitas Kerja
- b. Kuantitas Kerja
- c. Ketepatan Waktu
- d. Efektifitas
- e. Kemandirian

Penelitian terdahulu

Menurut Cohen mengatakan komitmen adalah kekuatan yang mengikat individu untuk melakukan suatu aksi untuk menuju satu atau beberapa tujuan (Yusuf & Syarif, 2017). Penelitian dari Anggraini dkk. (2021) dalam dan

penelitian Moh. Rizal dkk. (2023) komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Menurut Tangkuman *et al.*, *reward* merupakan strategi untuk mengembangkan sumber daya manusia profesional melalui pendekatan integratif yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggunaan dan pemeliharaan tenaga kerja (Adityarani, 2022). Dalam penelitian Rendra Maulana Suryadilaga., et al (2016) dan penelitian Vinni Widastari (2023) bahwa *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. *Punishment* adalah alat bagi pimpinan untuk meningkatkan kesadaran dan ketaatan karyawan terhadap peraturan dan norma sosial (Rivai dalam Adityarani, 2022). Penelitian Melinda Handayani, dkk (2021) dan penelitian Arman Arifin (2022) menunjukkan *punishment* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dalam penelitian Elsie Az Zaahra, Budi Wahono & Mohammad Rizal (2022) yang berjudul pengaruh *reward*, *punishment* dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan studi kasus Pada Hotel Wyndham Sundancer Resort Lombok menyatakan bahwa *reward*, *punishment*, dan komitmen organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada karyawan Hotel Wyndham Sundancer Resort Lombok.

Hipotesis

Berdasarkan analisis teoritis, hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut.:

- H1: komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
- H2: *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
- H3: *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

H4: komitmen organisasi, *reward* dan *punishment* berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif deskriptif. Sumber data yaitu data primer melalui wawancara dan pengumpulan kuisioner yang dibagikan kepada pegawai. Populasi penelitian ini adalah pegawai PNS PPSPDM Regional Yogyakarta sebanyak 100 orang. Teknik pengambilan sampel adalah simple random sampling. Sampel sebanyak 80 responden. Metode pengumpulan data melalui wawancara studi pendahuluan dan kuisioner mencakup data diri dan pertanyaan tertutup dengan skala Likert. Uji instrument data menggunakan uji validitas dan reabilitas. Uji asumsi klasik yaitu uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastititas. Teknik analisis data menggunakan statistic deskriptif, analisis linear berganda, koefisien determinasi dan pengujian hipotesis (uji F dan uji t).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Deskriptif

Tabel 1. Uji Statistik Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi

Item	Skor	Kategori
<i>Affective Commitment</i>		
X1.1	4,38	Sangat Tinggi
<i>Continue Commitment</i>		
X1.2	4,28	Sangat Tinggi
<i>Normative Commitment</i>		
X1.3	4,44	Sangat Tinggi
Mean	4,36	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2024

Rata-rata variabel komitmen organisasi secara keseluruhan sebesar

4,36, kategori komitmen tergolong sangat tinggi.

Tabel 2. Uji Statistik Deskriptif Variabel

Item	Skor	Reward
		Kategori
<i>Gaji dan Bonus</i>		
X2.1	4,18	Tinggi
X2.2	3,94	Tinggi
<i>Kesejahteraan</i>		
X2.3	4,20	Sangat Tinggi
X2.4	4,16	Tinggi
<i>Pengembangan Karir</i>		
X2.5	4,38	Sangat Tinggi
X2.6	4,14	Tinggi
<i>Penghargaan Psikologis dan Sosial</i>		
X2.7	4,00	Tinggi
X2.8	3,94	Tinggi
Mean	4,12	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2024

Hasil rata-rata variabel *reward* didapat sebesar 4,12 yang artinya *reward* tergolong tinggi

Tabel 3. Uji Statistik Deskriptif Variabel

Item	Skor	Punishment
		Kategori
<i>Hukuman Ringan</i>		
X3.1	3,85	Tinggi
X3.2	4,00	Tinggi
<i>Hukuman Sedang</i>		
X3.3	3,98	Tinggi
X3.4	4,03	Tinggi
<i>Hukuman Berat</i>		
X3.5	4,03	Tinggi
X3.6	3,90	Tinggi
Mean	3,96	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2024

Dari nilai rata-rata variabel *punishment* didapatkan 3,96, artinya *punishment* tergolong tinggi.

Tabel 4. Uji Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai

Indikator	Skor	Kategori
Kualitas		
Y1	4,28	Sangat Tinggi
Y2	4,30	Sangat Tinggi
Kuantitas		
Y3	4,35	Sangat Tinggi
Y4	3,84	Tinggi
Ketepatan Waktu		
Y5	4,10	Tinggi
Y6	4,19	Tinggi
Efektivitas		
Y7	4,18	Tinggi
Y8	4,25	Sangat Tinggi
Kemandirian		
Y9	4,26	Sangat Tinggi
Y10	4,30	Sangat Tinggi
Mean	4,20	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2024

Hasil rata-rata variabel kinerja pegawai 4,20, artinya bahwa kinerja tergolong sangat tinggi

Hasil Analisis Persamaan Regresi Linear Berganda

Tabel 5. Hasil Uji Persamaan Regresi Linear Berganda

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
			Beta		

(Consta	24.15	3.78		6.3	.00
nt)	8	8		78	0
X1	.486	.313	.187	1.5	.12
1				54	4
X2	.223	.105	.258	2.1	.03
				27	7
X3	.176	.101	.185	1.7	.08
				35	7

Sumber: Data Primer diolah, 2024

Dari pengujian didapatkan persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 24,158 + 0,486 X1 + 0,223 X2 + 0,176 X3 + e$$

Hasil uji regresi linear berganda diatas didapatkan penjelasan sebagai berikut:

- Nilai koefisien konstanta sebesar 24,158 dengan nilai positif, yang berarti apabila Komitmen Organisasi (X1), *Reward* (X2), *Punishment* (X3) sama dengan 0, maka nilai variabel Kinerja (Y) 24,158.
- Nilai koefisien Komitmen Organisasi (X1) sebesar 0,486, artinya apabila komitmen organisasi naik sebesar 1% maka Kinerja (Y) akan naik sebesar 48,6%, begitu pula sebaliknya. Koefisien bernilai positif yang artinya terjadi hubungan positif antara Komitmen Organisasi(X1) dan Kinerja (Y), semakin Komitmen Organisasi (X1) naik, maka Kinerja (Y) akan mengalami peningkatan pula.
- Nilai koefisien pada variabel *Reward* (X2) sebesar 0,223 yang berarti apabila *Reward* (X2) mengalami kenaikan sebesar 1% maka Kinerja (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 22,3%. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara *Reward* (X2) dan Kinerja (Y).

4. Koefisien pada *Punishment* (X3) sebesar 0,176 yang artinya apabila *Punishment* mengalami kenaikan sebesar 1% maka kinerja akan mengalami kenaikan sebesar 17,6%. Sebaliknya apabila *Punishment* (X3) mengalami penurunan sebesar 1% maka Kinerja (Y) akan mengalami penurunan sebesar 17,6%. Koefisien bernilai positif yang artinya adanya hubungan positif *Punishment* (X3) terhadap Kinerja (Y).

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R2)

Tabel 6. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R2)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.489a	.239	.209	3.29054

Sumber: Data Primer diolah, 2024

Hasil nilai R Square sebesar 0,239 atau 23,9%, artinya variabel komitmen organisasi (x1), *reward* (x2) dan *punishment* (x3) menjelaskan sekitar 23,9% dari kinerja (y), sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.

Hasil Uji F

Tabel 7. Hasil Uji F
ANOVAa

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	257.983	3	85.99	7.94	.000
Residual	822.904	6	10.82		
Total	1080.88	8			

Sumber: Data Primer diolah, 2024

Hasil pengujian didapatkan nilai F hitung $7,942 > F$ tabel 2,725 dan sig 0,000

$< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi, *reward*, dan *punishment* secara simultan mempengaruhi kinerja pegawai.

Hasil Uji t

Tabel 8. Hasil Uji t
Coefficientsa

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	24.158	3.788		6.378	0.000
X1	.486	.313	.187	1.554	0.124
X2	.223	.105	.258	2.127	0.037
X3	.176	.101	.185	1.735	0.087

Sumber: Data Primer diolah, 2024

Hasil pengujian didapatkan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial yaitu:

- Nilai t hitung variabel komitmen organisasi sebesar $1,554 < \text{nilai t table}$ yaitu sebesar 1,991 dan nilai signifikasinya yaitu $0,124 > 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya variabel komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
- Nilai t hitung variabel *reward* dengan t table $2,127 > 1,991$ dan nilai signifikasinya yaitu $0,037 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang artinya bahwa variabel *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
- Nilai t hitung variabel *punishment* dengan t tabel $1,735 < 1,991$ dan

nilai signifikasinya yaitu $0,087 > 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak yang berarti bahwa variabel *punishment* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

PEMBAHASAN

Pengaruh Komitmen Organisasi dengan Kinerja Pegawai

Hasil analisis regresi didapatkan hubungan positif antara komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Namun, hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian, dari hasil analisis deskriptif menunjukkan komitmen organisasi memiliki kategori sangat tinggi, namun komitmen organisasi yang sangat tinggi belum dapat memberikan dasar yang kuat untuk menerima hipotesis 1 dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini dapat menggambarkan bahwa komitmen organisasi yang sangat tinggi pada pegawai PPSDM tidak cukup mempengaruhi keterlibatan atau kontribusi pegawai untuk berpartisipasi aktif dalam kinerjanya, yaitu tercermin dari adanya pegawai yang masih banyak menunggu arahan dari pimpinan, kurangnya inisiatif pegawai maupun rendahnya kolaborasi antar tim satu dengan yang lainnya.

Skor terendah komitmen organisasi terdapat pada indikator *continuance commitment*. Dalam indikator *continuance commitment* masih ada responden yang menjawab tidak setuju dan ragu-ragu, ini menunjukkan bahwa masih ada pegawai yang berpikiran untuk meninggalkan instansi apabila mendapat tawaran dari instansi lain. Menurut Gibson, dkk. dalam Wibowo (2017), komitmen organisasional didefinisikan sebagai perasaan identifikasi, loyalitas dan pelibatan yang kuat dari pekerja

terhadap organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi memicu motivasi dan keterlibatan pegawai yang berdampak pada peningkatan produktivitas, pengurangan absen dan turnover, serta penguatan loyalitas. Alhasil, kinerja individu dan tim meningkat, sehingga organisasi mencapai kinerjanya secara efektif. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian Anggraini dkk. (2021) dan Moh. Rizal dkk. (2023) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Reward dengan Kinerja Pegawai

Hasil analisis regresi menunjukkan adanya hubungan positif antara *reward* dan kinerja pegawai. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kemudian hasil analisis deskriptif *reward* mempunyai kategori tinggi artinya *reward* yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga dapat menerima hipotesis 2.

Menurut Handoko dalam Nisa (2019) *reward* merupakan bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan melalui pembinaan berkesinambungan yang mencakup perencanaan, pengorganisasian dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Setiap pegawai memiliki peluang untuk mengembangkan karir diinstansi merupakan faktor utama dari *reward* yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Instansi telah memberikan kesempatan kepada para pegawainya untuk mengembangkan karir sehingga dapat mendorong pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Penelitian ini sejalan pada penelitian Rendra Maulana Suryadilaga, dkk. (2016) dan Vinni Widastari (2023)

bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh *Punishment* dengan Kinerja Pegawai

Hasil analisis regresi menunjukkan hubungan positif antara *punishment* dan kinerja pegawai. Namun, hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *punishment* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil analisis deskriptif didapat bahwa variabel *punishment* memiliki kategori tinggi, namun *punishment* yang tinggi tidak memberikan pengaruh yang berarti dalam meningkatkan kinerja pegawai, sehingga belum bisa menerima hipotesis 3. Pegawai yang belum memenuhi capaian kinerjanya telah diberikan *punishment* berupa pemotongan pada tunjangan kerja akan tetapi masih ada pegawai yang belum sepenuhnya menanggapi *punishment* dengan serius.

Skor terendah *punishment* terdapat pada indikator hukuman ringan yaitu instansi selalu memberikan hukuman berupa surat pernyataan surat pertama bagi yang sering terlambat. Dalam indikator hukuman ringan ini masih ada pegawai yang menjawab ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Ini menunjukkan bahwa instansi masih belum sepenuhnya memberikan surat pernyataan surat pertama yang sering terlambat pada pegawai. Menurut Mangkunegara dalam Suryadilaga (2016) mendefinisikan *punishment* sebagai hukuman yang bertujuan memperbaiki kinerja, mempertahankan kedisiplinan dan memberikan pembelajaran kepada karyawan yang melanggar. *Punishment* dapat memperbaiki dan membentuk pegawai dengan pribadi yang tanggung jawab dan disiplin terhadap kinerja sehingga akan mendorong pegawai untuk memberikan kinerja terbaiknya. Penelitian ini tidak sejalan dengan Melinda Handayani, dkk (2021) dan penelitian Arman Arifin (2022) yang

menunjukkan *punishment* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Komitmen Organisasi, *Reward* dan *Punishment* dengan Kinerja Pegawai

Hasil analisis regresi kinerja memiliki nilai positif. Uji hipotesis menunjukkan bahwa komitmen organisasi, *reward* dan *punishment* berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa secara bersama-sama komitmen organisasi, *reward* dan *punishment* dapat memberikan pengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini konsisten dengan hasil Elsie Az Zaahra dkk. (2022) yang menunjukkan pengaruh signifikan simultan antara ketiga variabel independen dengan kinerja pegawai.

Implikasi Hasil Penelitian

Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dengan membuktikan bahwa hipotesis 2 yaitu *reward* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung teori yang ada. Pemberian *reward* dapat meningkatkan semangat kerja serta dapat mendorong pegawai mencapai hasil kerja yang lebih baik. *Reward* yang diberikan kepada pegawai dapat memotivasi untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kinerjanya. Secara teori temuan ini memperkuat pandangan bahwa *reward* adalah salah satu instrument penting dalam pengelolaan kinerja pegawai. Oleh karena itu penting bagi organisasi untuk terus mengembangkan sistem *reward* agar dapat mengoptimalkan kinerja pegawai dengan baik.

Namun, pada pengujian hipotesis 1 dan 3 tidak dapat membuktikan teori yang ada, komitmen organisasi dan *punishment* tidak berpengaruh signifikan terhadap

kinerja pegawai. Hasil penelitian komitmen organisasi menunjukkan bahwa meskipun komitmen organisasi berada pada kategori sangat tinggi, variabel ini tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Temuan ini bertentangan dengan teori yang menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat mendorong loyalitas, keterlibatan, dan produktivitas pegawai. Rendahnya pengaruh tersebut dapat dijelaskan melalui temuan deskriptif dimana banyak pegawai masih menunjukkan perilaku pasif. Selain itu skor terendah pada indikator *continuance commitment* menunjukkan bahwa masih ada pegawai yang mempertimbangkan untuk meninggalkan instansi jika mendapat tawaran lebih baik, yang berarti loyalitas pegawai belum sepenuhnya kuat. Hasil ini memberikan implikasi bahwa komitmen organisasi yang tinggi secara umum tidak otomatis berdampak langsung pada peningkatan kinerja apabila tidak dibarengi dengan dukungan faktor lain seperti kepemimpinan yang partisipatif, budaya kerja yang kolaboratif, serta motivasi instrinsik pegawai. Oleh karena itu, penelitian lanjutan disarankan untuk menggali lebih dalam hubungan antara dimensi komitmen organisasi terhadap berbagai aspek dalam memahami hambatan-hambatan yang membuat komitmen organisasi tidak berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penelitian ini juga memberikan ruang untuk pengembangan teori dengan mempertimbangkan faktor mediasi seperti motivasi atau peran pimpinan yang dapat memperkuat hubungan antara komitmen dan kinerja pegawai.

Pada variabel *punishment*, hasil penelitian menunjukkan bahwa *punishment* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, meskipun teori *punishment* seharusnya dapat membantu meningkatkan kedisiplinan dan tanggungjawab kerja. Ini menunjukkan

bahwa penerapan *punishment* di lingkungan instansi belum berjalan secara efektif yang tidak berdampak nyata pada peningkatan kinerja. Ketidakefektifan dalam *punishment* ini disebabkan oleh implementasi yang tidak konsisten maupun kurangnya kesadaran pegawai terhadap hukuman yang diberikan. Temuan ini menunjukkan bahwa *punishment* tidak cukup hanya diterapkan tetapi harus dikelola secara tepat. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya perlu mempertimbangkan faktor-faktor lain yang dapat memperkuat dampak *punishment* terhadap kinerja.

Kemudian komitmen organisasi, *reward* dan *punishment* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai sehingga dapat membuktikan hipotesis 4 yang memperkuat teori ada, dengan demikian hal ini dapat dijadikan bahan pengetahuan terkait aspek yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Implikasi Manajerial

Dari hasil pembahasan diatas dikemukakan implikasi manajerial sebagai masukan bagi instansi dalam mengkaji faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai yaitu komitmen organisasi terhadap kinerja merupakan kunci untuk mencapai kesuksesan jangka panjang. Organisasi harus memprioritaskan komitmen ini pada *continuance commitment* dalam mendorong partisipasi pegawai. Dengan meningkatkan partisipasi pegawai maka dapat meningkatkan kesediaan pegawai untuk bekerjasama dengan pimpinan dan rekan kerja serta dapat memperkuat rasa kepemilikan dan keterlibatan pegawai. Dengan demikian, karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal terhadap kinerjanya sehingga dapat terciptanya kesetiaan dan keterlibatan yang berkelanjutan terhadap organisasi.

Kemudian, *reward* merupakan variabel yang memiliki pengaruh terhadap

kinerja. Skor terendah *reward* terdapat pada bonus dan apresiasi/penghargaan bagi pegawai yang berprestasi. Untuk itu perlunya untuk memperhatikan pemberian bonus dan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi agar dapat lebih meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Selanjutnya, dalam *punishment* pada disiplin kinerja untuk diperlukan pendekatan strategis agar *punishment* dapat dijadikan strategi perbaikan dalam kinerja pegawai. *Punishment* dalam disiplin kinerja tidak hanya bertujuan untuk menghukum atau menindak pegawai yang melakukan kesalahan, tetapi juga perlu diarahkan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja pegawai. Skor terendah *punishment* pada indikator hukuman ringan. Hukuman ringan merupakan faktor utama yang perlu diperhatikan. Kedisiplinan akan sangat mempengaruhi disiplin kinerja kedepannya. Dengan adanya hukuman ringan yang adil dan tegas maka *punishment* pada hukuman sedang bahkan hukuman berat tidak akan diabaikan oleh pegawai. Dengan begitu penurunan kinerja dapat diminimalisir dengan baik yang nantinya akan menghasilkan kinerja yang efektif.

Bagi peneliti, penelitian ini dapat meningkatkan pengetahuan dan pengalaman dalam bidang keilmuan, mengembangkan kemampuan penerapan teori dalam praktik nyata. Kemudian hasil penelitian ini juga dapat memberikan referensi bagi universitas dalam penelitian serupa, dan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori.

PENUTUP

Kesimpulan

Penelitian ini menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap

kinerja pegawai Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Regional Yogyakarta.

2. *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Regional Yogyakarta.
3. *Punishment* memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Regional Yogyakarta.
4. Komitmen organisasi, *reward*, dan *punishment* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Regional Yogyakarta.

Keterbatasan Penelitian dan Saran

Keterbatasan penelitian dan saran yang didapatkan peneliti yaitu sebagai berikut:

Penelitian menghasilkan koefisien determinasi sebesar 0,239 atau 23,9%, pengaruh komitmen organisasi, *reward*, dan *punishment* menjelaskan kinerja sebesar 23,9% sedangkan sisanya 76,1% dijelaskan variabel lain. Karena keterbatasan penelitian yang digunakan hanya mampu menjelaskan sebesar 23,9%, hal ini menunjukkan bahwa masih banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Regional Yogyakarta. Selain itu model penelitian yang digunakan masih bersifat terbatas, oleh karena itu diperlukan pengembangan model dengan tambahan variabel lain sebagai mediasi atau moderasi agar hasil penelitian lebih akurat dan bermanfaat bagi pengembangan ilmu.

Bagi penelitian selanjutnya disarankan untuk dapat mempertimbangkan variabel lain yang

lebih luas dan relevan, seperti motivasi kerja, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan komunikasi internal. Variabel-variabel tersebut dapat berpotensi meningkatkan kinerja pegawai, yakni motivasi kerja dapat mendorong pegawai untuk lebih proaktif dan berorientasi pada hasil, sementara budaya organisasi dapat membentuk perilaku kerja yang dapat mendukung pencapaian organisasi, kemudian komunikasi internal dan gaya kepemimpinan juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan inisiatif. Dengan memperluas cakupan variabel diharapkan peneliti selanjutnya dapat memberikan gambaran lebih menyeluruh mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Adityarani, C. (2022). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1432.
- Aini, N., Shafitranata, Madyoningrum, A. W., & Octavia, R. (2023). Pengaruh Reward, Punishment, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Mitra PT Hannas Fantastic Tour. *Reviu Akuntansi, Manajemen dan Bisnis*, 151-160.
- Angraini, R., A. P., & Mustari, N. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Enrekang. *Jurnal Kajian Mahasiswa Administrasi Publik*, 878.
- Arifin, A. (2022). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Pare Pare. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*.
- Arifuddin. (2022). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare. *YUME: Journal of Management*, 363-369.
- Busro, M. (2018). *Teori-teori Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Elsie Az Zaahra, B. W. (2022). Pengaruh Reward, Punishment dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Wyndham Sundancer Resort Lombok. *Jurnal Riset Manajemen*.
- Handayani, M., Hidayah, Z., & Lestari, E. P. (2021). Determinasi Kepemimpinan Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis dan Sosial*, 164-175.
- Mahmudi. (2015). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Nisa, R. K. (2019). *Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan pada PT President Indonesia Medan*. Medan: Skripsi.
- Novita, Sunuharjo, B. S., & Ruhana, I. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan, Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol.34 No.1.
- Pratomo, I. A. (2021). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pertamina (Persero) Fuel Terminal Sei Siak Pekanbaru*. Pekanbaru: Skripsi.
- Rizal, M., Alam, H. V., & Asi, L. L. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kota Gorontalo. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, Vol. 5 No.3.
- Suryadilaga, R. M., Musadieq, M. A., & Nurtjahjono, G. E. (2016). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja (Studi Pada

- Karyawan PT Telkom Indonesia
Witel Jatim Selatan Malang).
Jurnal Administrasi Bisnis , 156-163.
- Wahyuni, S., Sabran, & Hermanto, M. (2018). Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Disiplin Kerja Pada PT Tri Mandiri Selaras di Tenggarong. *JEMI* Vol. 18/No.2, 21.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja Edisi Kelima*. Depok: Rajawali Press.
- Widastari, V. (2023). Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Pertanian Direktorat Jenderal Peternakan Dan Kesehatan Hewan. *Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset*, Vol. 1 No. 6.
- Wijaya, L. F. (2021). Sistem Reward dan Punishment sebagai Pemicu dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *JIKE*, 01-11.
- Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2017). *Komitmen Organisasi*. Makassar: Penerbit Nas Media Pustaka.