



**PENGARUH *REWARD*, *PUNISHMENT*, KOMITMEN
ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI
(Studi Pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan
Kabupaten Bondowoso)**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Pasca Sarjana (S2)
pada Institut Teknologi dan Sains (ITS) Mandala Jember

Disusun Oleh:

MULYANINGSIH

NIM: 21050019

**PROGRAM STUDI PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA
JEMBER
2023**



**PENGARUH *REWARD*, *PUNISHMENT*, KOMITMEN
ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI
(Studi Pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan
Kabupaten Bondowoso)**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Pasca Sarjana (S2)
pada Institut Teknologi dan Sains (ITS) Mandala Jember

Disusun Oleh:

MULYANINGSIH

NIM: 21050019

**PROGRAM STUDI PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA
JEMBER
2023**

HALAMAN PENGESAHAN TESIS
PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA

Judul

Pengaruh *Reward, Punishment*, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja
Terhadap Kinerja Pegawai
(Studi Pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan
Kabupaten Bondowoso)

Nama : Mulyaningsih
NIM : 21050019
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
(MSDM)

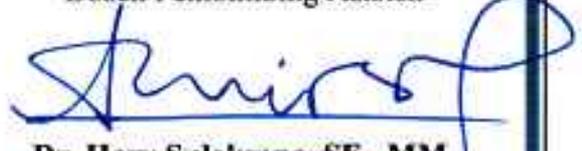
Disetujui Oleh:

Dosen Pembimbing Utama



Dr. Agustin HP, MM
NIDN: 0717086201

Dosen Pembimbing Asisten



Dr. Hary Sulaksono, SE., MM.
NIDN: 0705046001

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Institut Teknologi dan Sains Mandala



Dr. Muhammad Firdaus, MM, MP.
NIDN. 0008077101

Kaprodi Magister Manajemen
Institut Teknologi dan Sains Mandala



Dr. Dedy Wijaya Kusuma, S.T., M.Pd.
NIDN. 0721127404

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS
PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA JEMBER

Tesis Dengan Judul

Pengaruh *Reward, Punishment*, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso)

Yang disusun oleh :

Nama : Mulyaningsih
NIM : 21050019
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji pada 06 Juli 2023 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

Tim Penguji

Ketua



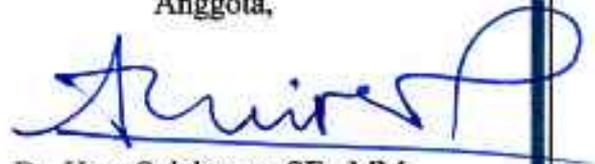
Dr. Muhammad Firdaus, M.M., M.P.
NIDN. 0008077101

Sekretaris,



Dr Agustin HP, MM
NIDN: 0717086201

Anggota,



Dr. Hary Sulaksono, SE., MM.
NIDN: 0705046001

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Institut Teknologi dan Sains Mandala



Dr. Muhammad Firdaus, M.M., M.P.
NIDN. 0008077101

Kaprodi Magister Manajemen
Institut Teknologi dan Sains Mandala



Dr. Dedy Wijaya Kusuma, S.T., M.Pd.
NIDN. 0721127404

HALAMAN PENGESAHAN TESIS
PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAGEMEN
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS (ITS) MANDALA JEMBER

SURAT PERNYATAAN

NAMA : MULYANINGSIH
NIM : 21050019
Jurusan : MAGISTER MANAJEMEN
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)
Judul Tugas Akhir : **Pengaruh *Reward, Punishment*, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso)**

Menyatakan bahwa Tesis yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri. Apabila ternyata dikemudian hari Tesis ini merupakan hasil plagiat atau jiplakan, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan dan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 29 Juni 2023

Yang menyatakan,



MULYANINGSIH
(NIM:21050019)

MOTTO

Orang bijak berbicara karena mereka mempunyai sesuatu untuk dikatakan, orang bodoh berbicara karena mereka ingin mengatakan sesuatu.

(plato)

Kritik adalah sesuatu yang Anda dapat dengan mudah dihindari dengan tidak mengatakan apa-apa, tidak melakukan apa-apa dan tidak menjadi apa-apa.

(Aristoteles)

KATA PENGANTAR

Puji syukur Kehadirat Allah SWT terucap atas segala karunia-Nya yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh *Reward, Punishment*, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso)”

Berkenaan dengan penulisan tesis ini, penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Dr. Suwignyo Widagdo, SE,MM,MP sebagai Rektor Institut Teknologi dan Sains (ITS) Mandala Jember yang telah memberikan semangat dan motivasi selama menempuh studi program Magister Manajemen.
2. Bapak Dr. Muhammad Firdaus, SP, MM, MP, sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Institut Tehnologi dan Sains (ITS) Mandala Jember yang telah memberikan kesempatan untuk menempuh studi program Magister Manajemen.
3. Bapak Dr. Dedy Wijaya Kusuma, S.T., M.Pd., sebagai Ketua Program Studi yang telah memberikan kesempatan untuk menempuh studi program Magister Manajemen.
4. Ibu Dr. Agustin HP., MM sebagai Pembimbing Utama yang dengan penuh perhatian dan kesabaran serta selalu memberikan bimbingan, dan dukungan terbaik selama penyusunan tesis ini.
5. Bapak Dr. Hary Sulaksono, SE., MM sebagai Pembimbing Asisten yang telah memberikan bimbingan, dan dukungan terbaik selama penyusunan tesis ini
6. Para Staf Pengajar Program Magister Manajemen ITS Mandala Jember, yang telah banyak memberikan suatu dasar ilmu, pemikiran analitis dan pengalaman yang lebih baik.
7. Para Staf Administrasi & Staf Akademik Program Magister Manajemen ITS Mandala Jember, yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan Studi Program Magister Manajemen.

8. Bapak/Ibu Pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso yang telah bersedia menjadi responden dan sumber informasi dalam penelitian ini.
9. Rekan-rekan Angkatan 2021 Mahasiswa Institut Teknologi dan Sains (ITS) Mandala Jember, yang selalu memberikan dukungan dan berbagi ilmu dan pengalaman.
10. Semua pihak yang telah banyak membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis berharap tesis ini dapat dikembangkan lagi sebagai dasar oleh para peneliti ke depan dalam bidang penelitian Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis menyadari bahwa penyusunan maupun penyajian tesis ini kurang sempurna. Oleh sebab itu, penulis mohon maaf atas semua kekurangan dalam tesis ini dan menerima dengan senang hati segala bentuk kritik maupun saran yang membangun

Jember, 29 Juni 2023

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL LUAR	i
HALAMAN SAMPUL DALAM	ii
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	iii
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	iv
SURAT PERNYATAAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
HALAMAN KATA PEGANTAR	viii
HALAMAN DAFTAR ISI	ix
HALAMAN DAFTAR TABEL	xii
HALAMAN DAFTAR GAMBAR	xiii
ABSTRAK	xiv
ABSTRACT	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Manfaat Penelitian	12
1.5 Pembatasan Masalah	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1 Penelitian Terdahulu	14
2.2 Kajian teori	26
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	26
2.2.2 <i>Reward</i>	29
2.2.3 <i>Punishment</i>	35
2.2.4 Komitmen Organisasi	39
2.2.5 Motivasi Kerja	43
2.2.6 Kinerja	52
2.3 Kerangka Konseptual	60
2.4 Hipotesis	61

BAB III METODE PENELITIAN	67
3.1 Tempat/Lokasi dan Waktu Penelitian.....	67
3.2 Populasi dan Sampel.....	67
3.3 Rancangan penelitian.....	69
3.4 Identifikasi Variabel Penelitian.....	70
3.5 Definisi Operasional Variabel.....	71
3.6 Metode Pengumpulan Data.....	75
3.7 Metode Analisis Data	76
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	88
4.1. Gambaran Umum Penelitian.....	88
4.2. Hasil Penelitian.....	90
4.2.1. Analisa Deskriptif Responden.....	90
4.2.2. Deskripsi Variabel Penelitian.....	92
4.3. Hasil Analisis Data	103
4.3.1 Uji Validitas	103
4.3.2 Uji Reliabilitas.....	105
4.4. Uji Asumsi Klasik	105
4.4.1. Uji Normalitas	105
4.4.2. Uji Multikolinearitas	106
4.4.3. Uji Heteroskedastisitas	107
4.5. Analisis Regresi Linier Berganda.....	109
4.5.1. Uji Statistik Simultan (F-test).....	111
4.5.2. Uji Statistik Parsial (t-test).....	112
4.4.3. Koefisien Determinasi (R^2)	113
4.6. Interpretasi.....	114
4.6.1. Pengaruh <i>Reward</i> Terhadap Kinerja Pegawai.....	114
4.6.2. Pengaruh <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja pegawai.....	116
4.6.3. Pengaruh Komitmen organisasi Terhadap Kinerja pegawai	117
4.6.4. Pengaruh motivasi kerja Terhadap Kinerja pegawai	119

BAB V PENUTUP	121
5.1 Simpulan	121
5.2 Implikasi Penelitian	
5.3 Saran	122

DAFTAR TABEL

Table 1.1	Data Pelaksanaan Program Terdapat Dalam Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kab Bondowoso.....	8
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	23
Tabel 3.1	Pemberian Skor (Penilaian)	74
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	90
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	91
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	92
Tabel 4.5	Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel <i>Reward</i> (X1).....	93
Tabel 4.6	Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel <i>Punishment</i> (X2)	95
Tabel 4.7	Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Komitmen organisasi (X3)	97
Tabel 4.7	Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel motivasi kerja (X4)	98
Tabel 4.8	Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Kinerja Pegawai (Y)	100
Tabel 4.9	Hasil Uji Validitas	104
Tabel 4.10	Hasil Uji Reliabilitas	105
Tabel 4.11	Collinearity Statistic	107
Tabel 4.12	Rekapitulasi Hasil Analisa Regresi Linier Berganda	109
Tabel 4.13	Hasil Uji Statistik (F-test).....	111
Tabel 4.14	Rekapitulasi Hasil Uji t.....	112
Tabel 4.15	Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	114

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Konseptual	61
Gambar 4.1	Struktur Organisasi.....	89
Gambar 4.2	Hasil Pengujian Normalitas	106
Gambar 4.3	Hasil Pengujian Heterokedastisitas Pengaruh X1 X2 dan X3 Terhadap Y.....	108

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *reward*, *punishment*, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso. Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 209 pegawai dan sampel sebanyak 105 pegawai yang dipilih menggunakan metode *purposive sampling*. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan teknik regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward*, *punishment*, komitmen organisasi, dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. *Reward* dan komitmen organisasi memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan *punishment* memberikan dampak negatif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja juga memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa pentingnya penerapan sistem *reward* yang adil dan pengakuan yang memadai untuk meningkatkan kinerja pegawai. Perlu diperhatikan juga komitmen organisasi yang kuat untuk mendorong kinerja yang lebih baik. Namun, penggunaan *punishment* sebagai bentuk hukuman terhadap pegawai harus dilakukan dengan hati-hati, karena dapat berdampak negatif terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini memberikan kontribusi bagi pengembangan teori dan praktik manajemen sumber daya manusia di sektor pertanian dan ketahanan pangan. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah pentingnya pihak manajemen Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso untuk memberikan *reward* yang adil, memperkuat komitmen organisasi, dan meningkatkan motivasi kerja pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka.

Kata Kunci: *reward*, *punishment*, komitmen, motivasi dan kinerja

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of reward, punishment, organizational commitment, and work motivation on employee performance at the Department of Agriculture and Food Security, Bondowoso Regency. The total population in this study were 209 employees and a sample of 105 employees were selected using a purposive sampling method. The research method used is a survey method using a questionnaire as a data collection instrument. The collected data were analyzed using multiple linear regression techniques. The results of the study show that reward, punishment, organizational commitment and work motivation have a significant influence on employee performance. Rewards and organizational commitment have a significant positive impact on employee performance, while punishment has a significant negative impact on employee performance. Work motivation also has a significant positive effect on employee performance. These findings indicate that the importance of implementing a fair reward system and adequate recognition to improve employee performance. It should also be noted that a strong organizational commitment to encourage better performance. However, the use of punishment as a form of punishment against employees must be done carefully, because it can have a negative impact on employee performance. This research contributes to the development of theory and practice of human resource management in the agricultural sector and food security. The practical implication of this research is the importance of the management of the Bondowoso Regency Agriculture and Food Security Service to provide fair rewards, strengthen organizational commitment, and increase employee motivation to improve their performance.

Keywords: reward, punishment, commitment, motivation and performance

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah.

Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah pendekatan strategis dalam pengelolaan aset yang paling berharga dalam suatu organisasi, yaitu pegawai yang berkontribusi secara individu dan kolektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Seorang pegawai harus menggunakan kemampuan berpikirnya untuk memberikan masukan dan mematuhi ketentuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan kinerja pegawai, motivasi sangat diperlukan agar pegawai menjadi lebih giat dan semangat dalam pekerjaannya. Pentingnya peran pegawai dalam bekerja membutuhkan perhatian yang serius terhadap tugas yang dijalankan guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Dengan demikian, manajemen SDM merupakan pendekatan strategis yang konsisten dengan pengelolaan aset yang paling berharga dalam organisasi, yaitu orang-orang yang bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan. (Riniwati, 2016:1). Proses mencapai tujuan tersebut banyak dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah pemberian penghargaan/*reward* kepada karyawan atau pegawai.

Menurut Fahmi (2016:57) penghargaan/*reward* merupakan bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan, baik berbentuk finansial dan non finansial. Karli Kawulur (2018:69) menjelaskan bahwa *reward* adalah sesuatu yang kita berikan kepada seseorang karena dia melakukan sesuatu. Sesuatu tersebut wajar sebagai apresiasi, sebagai ungkapan terima kasih dan perhatian kita. *Reward* yang sering

kali diberikan kepada pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Bondowoso adalah pujian dari atasan kepada pegawai saat evaluasi mingguan setiap hari Senin. Bahkan pemberian atau penobatan pegawai maupun penyuluh teladan yang mampu menunjukkan kinerja yang optimal. Selain itu pimpinan akan merekomendasikan pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan untuk mendapatkan Tanda Kehormatan Satyalancana Karya Satya. Satyalancana Karya Satya adalah tanda kehormatan yang diberikan atau yang dianugerahkan kepada Pegawai Negeri Sipil sebagai penghargaan (*reward*) atas dedikasi pelaksanaan tugasnya yang telah menunjukkan kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran dan kedisiplinan serta telah bekerja secara terus menerus sekurang-kurangnya 10 tahun, 20 tahun atau 30 tahun. Satyalancana Karya Satya diperuntukan bagi para PNS yang dalam waktu yang cukup lama untuk setia terhadap Negara, cakap dan rajin dalam melaksanakan tugasnya sehingga dapat dijadikan sebagai teladan bagi Pegawai yang lain. Faktor yang juga tak kalah penting dalam mendorong kinerja pegawai adalah pemberian hukuman/*punishment*

Punishment diterapkan dengan tujuan memelihara peraturan yang berlaku agar segala tugas dan tanggung jawab dapat terlaksana dengan baik. Menurut Mangkunegara (2012) menjelaskan bahwa *Punishment/sanksi* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Menurut Fahmi (2016:60) *Punishment* adalah sanksi yang diterima oleh seorang karyawan karena kemampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan tidak sesuai yang diperintahkan. Hukuman yang diberikan umumnya berupa

teguran secara lisan pada saat kegiatan evaluasi rutin setiap hari Senin pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso. Teguran lebih serius akan dilakukan pembinaan secara personal oleh kepala dinas jika permasalahan yang sama terus terjadi berulang. Pada akhirnya hukuman penurunan grade kinerja dilakukan jika pegawai melakukan pelanggaran disiplin yang terjadi secara terus menerus. Pegawai yang telah diberikan sanksi atau hukuman, tentunya akan memberikan reaksi yang berbeda, salah satunya adalah menunjukkan komitmennya kepada organisasi.

Menurut Suryadilaga, et al.(2016:158) Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Menurut Kreitner dan Kinicki (2014) komitmen organisasi adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi. Robbins dan Judge (2011) mendefinisikan Komitmen Organisasi sebagai suatu keadaan karyawan memihak kepada perusahaan tertentu dan tujuan tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam perusahaan itu. Dengan kata lain, komitmen organisasional berkaitan dengan keinginan karyawan yang tinggi untuk berbagi dan berkorban bagi perusahaan. Komitmen organisasi adalah hal yang berharga untuk seluruh organisasi, dan bukan hanya untuk pekerjaan,maupun kelompok kerja.

Pada dasarnya seseorang bekerja karena keinginan memenuhi kebutuhan hidupnya. Dorongan keinginan yang ada pada diri seseorang dengan orang yang lain berbeda sehingga perilaku manusia cenderung berbeda-beda dalam melakukan pekerjaannya. Robbins (2012) mendefinisikan motivasi adalah sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai

sasaran. Sedangkan menurut Rivai, (2012) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai yang mempengaruhi individu-individu untuk mencapai hal yang lebih spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan sesuatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Mangkunegara (2013) mendefinisikan motivasi adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Menurut Sastrohadwiryo (2013). Motivasi adalah sebagai internal dan hubungan perburuhan dalam rangka proses pembinaan, pengembangan dan pengarahannya sumber daya dalam suatu perusahaan.

Pencapaian tujuan yang maksimal merupakan buah dari kinerja tim atau individu yang baik begitu pula sebaliknya kegagalan dalam mencapai sasaran yang telah dirumuskan juga merupakan akibat dari kinerja individu atau tim yang tidak optimal. Dessler (2015) mengemukakan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standart yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2012) Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Menurut Rivai dan Basri (dalam Aswandi 2013) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Berdasarkan teori peningkatan kinerja diatas yang diasumsikan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja, maka berdasarkan hasil penelitian sebelumnya terhadap *research gap* yang mendapatkan hasil yang berpengaruh tidak signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen, adapun penelitian dilakukan

oleh: Sasanti, M. N., Indrawati, M., & Muninghar, M. (2020). Dengan hasil penelitian Motivasi Kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro. Penelitian Dewi, P. P., Riyadi, S., & Priyawan, S. (2021). Hasil dalam penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja dan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja sedangkan lingkungan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian Rizal, M. F., & Widyasunu, P. (2019). Dengan hasil penelitian menunjukkan *punishment* (X2) secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Y). penelitian Zulkifli, Z., & Pratama, Z. P. (2022). Dengan hasil menunjukkan bahwa *reward* tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja.

Berdasarkan teori peningkatan kinerja pegawai diatas, serta didukung dengan hasil penelitian terdahulu yang sejenis, maka objek penelitian yang dipilih ialah pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso. Sebagai salah satu pilar perekonomian Kabupaten Bondowoso didaerah pedesaan, sektor pertanian menjadi salah satu prioritas pembangunan. Peran strategis pertanian digambarkan secara nyata melalui penyediaan bahan pangan, bahan baku industri pakan, penyerap tenaga kerja, sumber pendapatan serta pelestari lingkungan melalui praktek usaha tani yang berbasis sumber daya lokal. Peran pertanian tanaman pangan dan hortikultura dalam pembangunan ekonomi tidak hanya dituntut untuk mempercepat pertumbuhan ekonomi saja tetapi secara nyata dapat meningkatkan kesejahteraan petani, mengurangi kemiskinan dan ikut menyediakan lapangan kerja. Untuk itu program pembangunan tanaman pangan, hortikultura, perkebunan dan ketahanan pangan dirancang untuk mampu meningkatkan

produktivitas, kesejahteraan dan kemandirian petani sesuai visi, dan misi yang telah ditetapkan. Rencana kerja Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso Tahun 2022 berdasarkan renstra Tahun 2018-2023 yang disusun berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Tingkat II Kabupaten Bondowoso Tahun 2022 dan Tahun berjalan (2021) serta berdasarkan masukan/aspirasi masyarakat melalui mekanisme musyawarah perencanaan pembangunan secara berjenjang mulai dari Musyawarah Perencanaan Pembangunan Desa, Musyawarah Perencanaan Pembangunan Kecamatan, Musyawarah Perencanaan Pembangunan Kabupaten, untuk mewujudkan Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso sebagai institusi penyelenggara pelayanan publik yang berkualitas. Kegiatan Musyawarah Perencanaan Pembangunan akan dilanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi yaitu musyawarah Perencanaan Pembangunan Provinsi dan Musyawarah Perencanaan Pembangunan Nasional sehingga perencanaan pembangunan yang tidak terjangkau oleh perencanaan pembangunan kabupaten dapat di usulkan melalui musyawarah perencanaan pembangunan kejenjang yang lebih tinggi.

Pengukuran Kinerja kegiatan dan pengukuran kinerja sasaran Organisasi Perangkat Daerah Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso dilakukan melalui penetapan Indikator Kinerja yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan yang telah ditetapkan. Penetapan indikator kinerja ini diikuti dengan penetapan besaran indikator kinerja untuk masing – masing jenis indikator yang telah ditetapkan. Selanjutnya dilakukan Analisis Capaian kinerja perangkat Daerah Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso yang didasarkan atas hasil pengukuran kinerja kegiatan dalam suatu sasaran

dilakukan analisis pencapaian kinerja atas sasaran tersebut. Pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan indikator kinerja utama. Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data kinerja. Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso sebagai salah satu perangkat daerah yang pelaksanaan tugasnya meliputi pertanian dan perkebunan. Oleh karenanya capaian kinerja pelayanannya lebih pada analisis produktivitas dan produksi yang dihasilkan dari program dan kegiatan yang telah dilaksanakan. Program dan kegiatan tahun 2020 berbeda dengan tahun 2021, hal ini dikarenakan program dan kegiatan tahun 2021 mengikuti sesuai Peraturan Kementerian Dalam Negeri 90. Berikut merupakan rincian indikator program tahun 2020 dan 2021.

Rencana Kerja Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso disusun dengan maksud untuk memberikan gambaran Apa itu pembangunan pertanian, Mengapa Pembangunan Pertanian perlu ditingkatkan terus menerus, Bagaimana strategi membangun pertanian dan perkebunan yang tangguh dengan memanfaatkan sumberdaya lokal, Dimana Pembangunan Pertanian akan di fokuskan sesuai Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Rencana Kerja Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan, Siapa yang akan menjadi obyek dari pembangunan pertanian sehingga tidak salah sasaran, Berapa sumberdaya manusia, sumberdaya alam yang di butuhkan serta yang tidak kalah pentingnya berapa anggaran yang dibutuhkan untuk mencapai target kinerja yang di tetapkan. Tujuan penyusunan rencana kerja Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso adalah agar sumberdaya yang ada dipergunakan secara efektif dan efisien dengan berbasis sumberdaya lokal untuk mencapai sebesar – besarnya kemakmuran rakyat.

Setiap perencanaan yang dirancang sudah pasti mempunyai tujuan yang ingin dicapai, ada sasaran dari perencanaan tersebut, dengan program atau kegiatan apa perencanaan tersebut akan di realisasikan. Program adalah instrumen kebijakan yang berisi satu atau lebih kegiatan yang dilaksanakan oleh organisasi sebagai wujud implementasi strategi dan kebijakan dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran. Program juga dapat diartikan sebagai kumpulan kegiatan yang sistematis dan terpadu untuk mendapatkan hasil yang dilaksanakan oleh satu dan beberapa instansi pemerintah ataupun dalam rangka kerjasama dengan masyarakat guna mencapai sasaran tertentu. Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan merupakan salah satu Perangkat Daerah Kabupaten Bondowoso sebagai pelaksana teknis di bidang pertanian dan perkebunan. Dinas Pertanian juga memiliki pelaksanaan teknis di setiap kecamatan wilayah Kabupaten Bondowoso. Adapun data pelaksanaan program terdapat dalam tabel berikut:

Tabel 1.1 Data Pelaksanaan Program Terdapat Dalam Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso.

No	Program Kerja	Realisasi (%)
1.	Penyediaan Infrastruktur Pendukung Kemandirian Pangan Lainnya	91,7
2.	Penyediaan dan Penyaluran Pangan Lainnya sesuai dengan Kebutuhan daerah Kabupaten/Kota	88,4
3.	Pelaksanaan Pencapaian Target Konsumsi Pangan Perkapita/Tahun sesuai dengan Angka Kecukupan Gizi	89,5
4.	Penanganan Kerawanan Pangan Kewenangan Kabupaten/Kota	85,1
5.	Pelaksanaan Pengawasan Keamanan Pangan Segar Daerah Kabupaten/Kota	90,9
6.	Pengawasan Penggunaan Sarana Pendukung Pertanian Sesuai Dengan Komoditas, Tehnologi dan Spesifik Lokal	88,3
7.	Pengelolaan Sumber Daya Genetik (SDG) Hewan, Tumbuhan dan Mikro Organisme Kewenangan Kabupaten/Kota	87,7
8.	Program Penyediaan dan Pengembangan Prasarana Pertanian	89,0
9.	Pembangunan Rehabilitasi dan Pemeliharaan Embung Pertanian	87,5
10.	Pengelolaan Lahan Pertanian Pangan Berkelanjutan/LP2B, Kawasan Pertanian Pangan Berkelanjutan/KP2B dan Cadangan Pertanian Pangan Berkelanjutan/LCP2B	86,2

11.	Pengendalian dan Penanggulangan Bencana Pertanian Kabupaten/Kota	91,9
12.	Pengendalian Organisme Pengganggu Tanaman (OPT) Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan	90,7
13.	Pelaksanaan Penyuluhan Pertanian	88,3

Sumber: Renstra Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kab Bondowoso (2022).

Berdasarkan tugas pokok dan fungsi serta data program kerja yang tertuang dalam tabel 1.1 pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kab Bondowoso menunjukkan bahwa dari 13 indikator program kerja target realisasi program belum mencapai target yang diharapkan, data yang didapat relative tinggi akan tetapi hasil kinerja belum optimal. Maka dalam penelitian ini, peneliti mendapatkan fenomena penelitian berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan oleh peneliti pada objek yang ditentukan ialah pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso, ada pun fenomena penelitian yang di dapat ialah “Kurangnya efektifitas kinerja pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsi”. Fenomena penelitian yang didapat selanjutnya akan di evaluasi dengan mengangkat beberapa faktor penting guna meminimalisir permasalahan yang didapat serta diasumsikan mampu meningkatkan kinerja, faktor pendukung yang dipilih merupakan solusi atas penelitian, maka faktor tersebut meliputi *reward*, *punishment*, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso.

Hal tersebut dikarenakan tidak semua pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso menerima *reward* berupa TPP (Tambahan Penghasilan Pegawai). Hanya pegawai dengan status PNS saja yang mendapatkan TPP sedangkan Pegawai dengan Perjanjian Kerja (P3K) dan Tenaga Harian Lapang Daerah (THLD) tidak mendapatkan TPP. Sehingga hal tersebut

menimbulkan kesenjangan antar pegawai. Karena baik PNS maupun P3K memiliki beban kerja yang sama. Selanjutnya berkaitan dengan sanksi/*punishment* yang mengikat ke semua pegawai, terlebih pegawai yang mendapatkan TPP, karena disiplin kerja pegawai benar-benar diperhatikan. Ketika pegawai terlambat datang atau pulang lebih awal, akan langsung mendapatkan hukuman langsung berupa potongan TPP.

Kedua faktor tersebut juga akan mendorong atau memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya hingga berkomitmen untuk tetap bekerja di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso. Karena faktor utama untuk memotivasi kerja pegawai adalah faktor terpenuhinya kebutuhan dasar pegawai. Kebutuhan tersebut umumnya terpenuhi dengan kesesuaian gaji dan tunjangan yang didapat pegawai. Jika kebutuhan pegawai dapat dipenuhi dengan menjadi pegawai di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso tentu pegawai tidak memiliki keinginan untuk pindah ke dinas yang lain. Sehingga untuk meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso dibutuhkan kesesuaian *reward*, maupun *punishment* untuk memberikan motivasi dan komitmen terhadap motivasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang sudah dikemukakan dalam latar belakang, maka penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah secara parsial variabel *reward* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso.

2. Apakah secara parsial variabel *punishment* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso.
3. Apakah secara parsial variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso.
4. Apakah secara parsial variabel motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso.
5. Apakah secara simultan variabel *reward*, sanksi, komitmen organisasi dan motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara parsial variabel *reward* terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara parsial variabel *punishment* terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara parsial variabel komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso.

4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara parsial variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara simultan variabel *reward*, *punishment*, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Institut Teknologi dan Sains Mandala Jember
Dapat dijadikan bahan pembelajaran dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan menjadi tambahan informasi ilmiah bagi peneliti selanjutnya
2. Bagi Peneliti
Dapat menambah pengetahuan secara luas dan dapat menambah pemahaman tentang manajemen sumber daya manusia yang meliputi *reward*, *punishment*, komitmen organisasi dan motivasi kerja serta Kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso. Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (S2) Fakultas Ekonomi Bagi Institut Teknologi dan Sains Mandala Jember.
3. Bagi Objek
Dapat dijadikan sebagai pertimbangan dalam pengembangan kinerja pegawai pegawai dan penentuan sistem kebijakan Pegawai Pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso.

1.5 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang sudah dibahas, ada beberapa faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Salah satunya adalah faktor sarana dan prasarana, dukungan anggaran, dan faktor manusia (MSDM). Agar pembahasan dalam penelitian ini lebih fokus pada permasalahan dan solusi yang diberikan pada objek penelitian. Maka pembatasan permasalahan adalah sebagai berikut:

- a. Mengukur kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso dengan menggunakan variabel pengukur kinerja adalah *reward*, *punishment*, komitmen organisasi dan motivasi kerja.
- b. Periode penelitian ini dilakukan pada Bulan Maret hingga Juli 2023.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Berikut ini mendeskripsikan tentang beberapa hasil penelitian terdahulu yang dirujuk dalam penelitian ini. Studi yang dilakukan berdasarkan data-data eksperimental hasil pengamatan, pengalaman, *trial and error* (uji coba). Dan hasil-hasil penelitian terdahulu yang merupakan dasar atau landasan yang memperkuat bagi pengembangan kerangka teoritis untuk menjawab permasalahan yang ada.

1. (Lesmana, 2016) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Penyuluh Pertanian Lapangan (Ppl) Dinas Pertanian Kabupaten Bulungan Kalimantan Timur. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh motivasi berupa kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi, dan kebutuhan kekuasaan terhadap kinerja Penyuluh Pertanian Lapangan di Dinas Pertanian Kabupaten Bulungan Provinsi Kalimantan Timur. Populasi penelitian ini adalah seluruh Penyuluh Pertanian Lapangan Dinas Pertanian Kabupaten Bulungan yang berjumlah 50 orang. Semua unit populasi tersebut dijadikan sebagai sampel. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1). Motivasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja penyuluh pertanian lapangan (2). Motivasi berupa kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi, dan kebutuhan kekuasaan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja penyuluh.

2. Sasanti et al., (2020) Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai Studi Kasus Pada Pegawai Ppl Pns Dinas Pertanian Bojonegoro. Jenis penelitian ini adalah explanatory research dan Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Populasi berjumlah 66 orang. Teknik pengambilan sampel dengan total sampling. Sampel dalam penelitian ini adalah 66 pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro. Teknik analisis data dengan uji validitas, uji reliabilitas dan analisis linier berganda. Hasil penelitian ini adalah Budaya Organisasi dalam kondisi baik, Motivasi dalam kondisi baik, Komitmen dalam kondisi baik, dan Kinerja pegawai dalam kondisi baik. Budaya Organisasi, Motivasi, dan Komitmen Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro. Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro. Motivasi Kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro. Komitmen Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro. Komitmen organisasi memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro.
3. (Mas'ud et al., 2017) Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Kutai Timur. Dasar teori yang melandasi penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia dengan fokus pada *reward*, *punishment* dan kinerja. Peneliti

mengajukan hipotesis kerja atau alternatif (H_a): Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pemberian *reward* terhadap kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kutai Timur, Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pemberian *punishment* terhadap kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kutai Timur. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Penelitian menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja, *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja, *reward* dan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja.

4. (Luh et al., 2018) Pengaruh Motivasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Kebudayaan Provinsi Bali. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi dan komitmen terhadap kinerja PNS di Dinas Kebudayaan Provinsi Bali. Pengambilan Sampel Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh PNS di Dinas Kebudayaan Provinsi Bali kecuali Kepala Dinas Kebudayaan Provinsi Bali, sehingga hadir sebanyak 92 orang. Dalam penelitian ini data yang digunakan adalah data primer kemudian dilanjutkan dengan *Path analysis* atau 'analisis jalur' dengan bantuan program komputer SPSS17.0 for Windows. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi dan komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja pegawai. Untuk meningkatkan kinerja masih diperlukan peningkatan motivasi dan komitmen.

5. Rizal, M. F., & Widyasunu, P. (2019). Pengaruh Pemberian Kebijakan Penghargaan (*Reward*) Dan Sanksi Hukum (*Punishment*) Kepada Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Sanggau. *E-Jurnal Equilibrium Manajemen*, 5(1). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh pemberian kebijakan penghargaan (*reward*) dan sanksi hukum (*punishment*) kepada pegawai negeri sipil di lingkungan dinas pendidikan dan kebudayaan kabupaten sanggau. Metode penelitian yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian survey dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, kuesioner dan studi dokumentasi. Populasi dalam penulisan ini adalah 300 pegawai pendidikan dan kebudayaan kabupaten sanggau. Sampel dilakukan secara purposive Sampling dan untuk mendapatkan jumlah sampel yang dapat menggambarkan populasi, maka dalam penentuan sampel penelitian digunakan rumus slovin sebanyak 30 orang pegawai pendidikan dan kebudayaan kabupaten sanggau. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh R square sebesar 0,302 berarti 30,2% variasi perubahan dari kinerja karyawan (Y) disebabkan oleh faktor *reward* (X1) dan *punishment* (X2). Sedangkan sisanya sebesar 69,8% variasi atau kinerja karyawan disebabkan oleh variabel – variabel lain yang tidak disertakan dalam penelitian ini. Variabel *reward* (X1) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dan dan *punishment* (X2) secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Sehingga *Reward* berpengaruh paling

dominan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Sanggau.

6. Sasanti, M. N., Indrawati, M., & Muninghar, M. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai Studi Kasus Pada Pegawai PPL PNS Dinas Pertanian Bojonegoro. *Jurnal Mitra Manajemen*, 4(5), 819-830. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan budaya organisasi, motivasi kerja, komitmen, dan kinerja pegawai PPL PNS Dinas Pertanian Bojonegoro. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh antara budaya organisasi, motivasikerja, dan komitmen terhadap kinerja pegawai PPL PNS Dinas Pertanian Bojonegoro. Jenis penelitian ini adalah *explanatory research* dan Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Populasi berjumlah 66 orang. Teknik pengambilan sampel dengan *total sampling*. Sampel dalam penelitian ini adalah 66 pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro. Teknik analisis data dengan uji validitas, uji reliabilitas dan analisis linier berganda. Hasil penelitian ini adalah Budaya Organisasi dalam kondisi baik, Motivasi dalam kondisi baik, Komitmen dalam kondisi baik, dan Kinerja pegawai dalam kondisi baik. Budaya Organisasi, Motivasi, dan Komitmen Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro. Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro. Motivasi Kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro. Komitmen Organisasi memiliki pengaruh

yang signifikan terhadap Kinerja pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro. Komitmen organisasi memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro.

7. Rosalina, D., & Tanjung, M. S. B. (2020). Pengaruh Pengawasan, Komitmen Organisasi, Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian Tanaman Pangan Hortikultura Dan Peternakan Kabupaten Pasaman Barat (No. jxae9). Center for Open Science. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan (1) Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai, (2) Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai, (3) Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai, (4) Pengaruh Pengawasan, Komitmen Organisasi, dan Komunikasi Organisasi secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Pertanian Tanaman Pangan Hortikultura Dan Peternakan Kabupaten Pasaman barat yang berjumlah 50 orang. Dikarenakan jumlah yang relative sedikit yaitu sebanyak 50 orang maka seluruh populasi dijadikan sampel penuh (sensus). Analisis terhadap variabel bebas dan terikat dilakukan melalui analisis deskriptif dan regresi serta untuk pembuktian hipotesis digunakan uji t dan F. Kesimpulan Dari Penelitian Bahwa Hipotesis Secara Parsial Dan Simultan Dari Variabel Pengawasan, Komitmen Organisasi dan Komunikasi Organisasi, Terhadap Kinerja Pegawai Terbukti/ Diterima Dengan Demikian Variabel X1 (Pengawasan), X2 (Komitmen Organisasi), Dan X3 (Komunikasi Organisasi) Secara Parsial Dan Simultan Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai (Y). Dari Hasil Penelitian Ini Disarankan

Pengawasan, Komitmen Organisasi Dan Komunikasi Organisasi yang Telah Dicapai Secara Parsial Dan Simultan Yang Relatif Sudah Baik Untuk Dapat Dipertahankan Dan Bahkan Ditingkatkan Sehingga Kinerja Pegawai Semakin Akan Meningkatkan.

8. Nasruddin, N., Surajiyo, S., Suhaipa, S., & Paleni, H. (2021). Efek Mediasi Variabel Motivasi pada Pengaruh Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(10), 5232-5250. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh hasil tentang pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi Pegawai, Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Pegawai, Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai, Motivasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai, Motivasi dapat memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, dan Motivasi dapat memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Pemasarakatan Narkotika Kelas II Lubuklinggau (Muara Beliti). Tahapan penelitian dengan melakukan observasi, pengelompokkan data hasil observasi, mengidentifikasi masalah, merumuskan masalah, penelusuran referensi/literatur, membuat kerangka berpikir dan hipotesis, menentukan teknik pengumpulan data, penentuan populasi dan sampel, membuat instrumen penelitian atau kuesioner, melakukan penyebaran kuesioner, menganalisis data dari hasil jawaban 96 pegawai ASN di Lembaga Pemasarakatan Narkotika Klas IIA Lubuklinggau (Muara Beliti) menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan alat bantu komputer menggunakan program Lisrel 8.70. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi memiliki pengaruh signifikan Terhadap Motivasi Pegawai, Disiplin Kerja memiliki pengaruh signifikan Terhadap Motivasi Pegawai, Komitmen Organisasi memiliki pengaruh signifikan Terhadap Kinerja Pegawai, Disiplin Kerja memiliki pengaruh signifikan Terhadap Kinerja Pegawai, Motivasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai, Motivasi dapat memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, dan Motivasi dapat memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Pemasarakatan Narkotika Kelas II Lubuklinggau (Muara Beliti).

9. Dewi, P. P., Riyadi, S., & Priyawan, S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Di Dinas Tenaga Kerja Kota Surabaya. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis Triangle*, 2(1), 115-127. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Dinas Tenaga Kerja Kota Surabaya. Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Jenis penelitian ini adalah penelitian inferensial. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah karyawan kontrak di Dinas Tenaga Kerja Kota Surabaya sebanyak 101 karyawan dengan menggunakan teknik sampling jenuh. Teknik analisis yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS). Hasil dalam penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja dan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan lingkungan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian juga membuktikan bahwa motivasi kerja, kompetensi, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

10. Azwar, M. R., Meutia, M., & Budiastira, K. (2022). Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Motivasi Dan Kinerja Personel Satlantas Polres Lombok Tengah. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 5(2), 251-261. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *reward* and *punishment* terhadap motivasi dan kinerja personel Satlantas Polres Lombok Tengah. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Responden penelitian berjumlah 69 orang yang merupakan personel Satlantas Polres Lombok Tengah dan juga sebagai sampel. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis data deskriptif dan analisis jalur untuk membantu menjelaskan arah dan besarnya pengaruh variabel ekstrinsik terhadap variabel intrinsik secara jelas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward and punishment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi personal Satlantas Polres Lombok Tengah. *Reward and Punishment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja personal Satlantas Polres Lombok Tengah. motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pribadi Satlantas Polres Lombok Tengah. Berikut ini tabel penelitian terdahulu yang menjadi rujukan dalam penelitian ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti / Tahun	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	(Lesmana, 2016)	(1). Motivasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja penyuluh pertanian lapangan (2). Motivasi berupa kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi, dan kebutuhan kekuasaan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja penyuluh.	Penggunaan Variabel motivasi dan disiplin kerja.	Perbedaan dalam penelitian ini ialah 1. Objek penelitian. 2. teknik analisis regresi sederhana
2	(Mas'ud et al., 2017)	<i>reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja, <i>Punishment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja, <i>reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja	Penggunaan variabel motivasi, disiplin dan kinerja.	Perbedaan dalam penelitian ini ialah 1. Objek penelitian. 2. teknik analisis regresi linier berganda.
3	(Luh et al., 2018)	Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi dan komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan. Untuk meningkatkan kinerja masih diperlukan peningkatan motivasi dan komitmen.	Persamaan dalam penelitian ini ialah: 1. <i>reward</i> dan <i>punishment</i> serta disiplin kerja. 2. Teknik analisa <i>Path analisis</i>	Perbedaan dalam penelitian ini ialah 1. Objek penelitian. 2. Teknik penentuan sample
4	Rizal, M. F., & Widyasunu, P. (2019).	Variabel <i>reward</i> (X1) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dan dan <i>punishment</i> (X2) secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Sehingga <i>Reward</i> berpengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Sanggau.	Penggunaan variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i> serta kinerja	Perbedaan dalam penelitian ini ialah 1. Objek penelitian. 2. teknik analisa Regresi.
5	Sasanti et al., (2020)	Budaya Organisasi, Motivasi, dan Komitmen Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro. Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap	Penggunaan variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i> serta kinerja	Perbedaan dalam penelitian ini ialah 1. Objek penelitian. 2. Teknik analisa Regresi.

No	Peneliti / Tahun	Hasil	Persamaan	Perbedaan
		Kinerja pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro. Motivasi Kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro. Komitmen Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro. Komitmen organisasi memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro		
6	Rosalina, D., & Tanjung, M. S. B. (2020).	Variabel X1 (Pengawasan), X2 (Komitmen Organisasi), Dan X3 (Komunikasi Organisasi) Secara Parsial Dan Simultan Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai (Y).	Persamaan dalam penelitian ini ialah: 1. Variabel motivasi, disiplin dan kinerja	Perbedaan dalam penelitian ini ialah 1. Objek penelitian. 2. variabel kepuasan pegawai. 3. teknik analisis regresi
7	Sasanti, M. N., Indrawati, M., & Muninghar, M. (2020).	Motivasi Kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro. Komitmen Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro. Komitmen organisasi memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro.	Penggunaan variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i> serta disiplin kerja	Perbedaan dalam penelitian ini ialah 1. Objek penelitian. 2. Teknik analisis regresi linier berganda

No	Peneliti / Tahun	Hasil	Persamaan	Perbedaan
8	Nasruddin, N., Surajiyo, S., Suhaipa, S., & Paleni, H. (2021).	Komitmen Organisasi memiliki pengaruh signifikan Terhadap Motivasi Pegawai, Disiplin Kerja memiliki pengaruh signifikan Terhadap Motivasi Pegawai, Komitmen Organisasi memiliki pengaruh signifikan Terhadap Kinerja Pegawai, Disiplin Kerja memiliki pengaruh signifikan Terhadap Kinerja Pegawai, Motivasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai, Motivasi dapat memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, dan Motivasi dapat memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Pemasarakatan Narkotika Kelas II Lubuklinggau (Muara Beliti)	Persamaan dalam penelitian ini ialah: 1. Variabel motivasi, disiplin dan kinerja	Perbedaan dalam penelitian ini ialah 1. Objek penelitian. 2. variabel kepuasan pegawai. 3. teknik path analisis
9	Dewi, P. P., Riyadi, S., & Priyawan, S. (2021).	motivasi kerja dan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan lingkungan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian juga membuktikan bahwa motivasi kerja, kompetensi, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi	Persamaan dalam penelitian ini ialah: 1. Variabel motivasi, disiplin dan kinerja	Perbedaan dalam penelitian ini ialah 1. Objek penelitian. 2. variabel kepuasan pegawai. 3. teknik analisis regresi
10	Azwar, M. R., Meutia, M., & Budiastara, K. (2022).	<i>reward</i> and <i>punishment</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi personal Satlantas Polres Lombok Tengah. <i>Reward</i> and <i>Punishment</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja personal Satlantas Polres Lombok Tengah. motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pribadi Satlantas Polres Lombok Tengah.	Penggunaan variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i> serta kinerja	Perbedaan dalam penelitian ini ialah 1. Objek penelitian. 2. teknik analisa Regresi.

Sumber: Berbagai artikel diolah peneliti (2023)

Setelah menyusun beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan rujukan pada penelitian ini, terdapat beberapa persamaan dan perbedaan. Perbedaan

paling mendasar penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah terdapat pada objek penelitian, penggunaan variasi variable penelitian dan beberapa terletak pada teknik analisis. Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah terdapat kesamaan hasil penelitian serta penggunaan variable baik independen *reward*, *punishment*, motivasi kerja serta komitmen organisasi) maupun dependen (kinerja pegawai). Terdapat kesamaan juga pada teknik sampling dan penggunaan teknik analisis, yaitu regresi linier berganda.

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sumber daya manusia merupakan sebuah kumpulan dari sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Apapun bentuk tujuan organisasi yang dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dalam pelaksanaan misinya dikelola dan di urus oleh manusia dengan baik akan memiliki kontribusi yang sangat penting bagi nilai perusahaan atau Lembaga dalam jangka panjang. Semakin baik pengelolaan sumber daya manusia maka dapat di harapkan sumberdaya manusia akan tumbuh dan berkembang menjadi *human capital investment (HCI)* (Sudaryo *et al* 2018:03). Jadi jika di artikan secara keseluruhan manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah pendekatan strategis dan kohoren dengan pengelolaan asset yang paling berharga dalam organisasi yaitu orang-orang yang bekerja diperusahaan tersebut secara individu dan kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuannya (Riniwati, 2016:1).

Menurut Mangkunegara (2013:2), Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan,

dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai. Selain itu Mondy R. (2008:5) manajemen sumberdaya manusia adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Pada dasarnya semua manajer membuat segala sesuatu pekerjaan dapat dilakukan melalui upaya-upaya orang lain sehingga di perlukan manajemen sumber daya manusia yang efektif.

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi manajemen sumberdaya manusia (karyawan) terhadap organisasi atau Lembaga dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Notoatmodjo (2003:118) menyatakan ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia yang lebih operasional.

- 1) Tujuan masyarakat yaitu organisasi harus bertujuan untuk memberikan tanggung jawab secara social dalam kebutuhan masyarakat dan diharapkan dapat memberikan manfaat dan keuntungan untuk masyarakat sekitar.
- 2) Tujuan organisasi. Organisasi harus bertujuan untuk mengenalkan bahwa manajemen sumber daya manusianya itu ada dan perlu berkontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu suatu unit atau bagian manajemen sumberdaya manusia dalam suatu organisasi diadakan untuk melayani bagian lain organisasi.
- 3) Tujuan Fungsi. Bertujuan untuk memelihara kontribusi bagian lain agar sumberdaya manusia dalam tiap bagian dapat melaksanakan tugas secara optimal. Dengan kata lain sumberdaya manusia dalam organisasi dapat menjalankan fungsinya dengan baik.

- 4) Tujuan Personel. Bertujuan untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan organisasi atau kebutuhan pribadinya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan dan pengembangan individu sendiri.

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2019:21) sebagai berikut:

- 1) Perencanaan. Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan.
- 2) Pengorganisasian. Kegiatan untuk mengkoordinasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).
- 3) Pengarahan. Bertujuan untuk mengarahkan semua pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat. Pengarahan ini dilakukan pemimpin dengan menugaskan bawahannya agar mengerjakan semua tugas-tugasnya dengan baik.
- 4) Pengendalian. Kegiatan yang mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-perturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

- 5) Pengadaan. Proses penarikan, seleksi penempatan, orientasi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- 6) Pengembangan. Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui Pendidikan dan pelatihan. Jadi Pendidikan dan pelatihan ini harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini atau masa depan.
- 7) Kompensasi. Pemberian balas jasa berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan perusahaan. Prinsip dari kompensasi ialah adil dan layak sesuai dengan prestasi kerjanya.
- 8) Pengintegrasian. Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar terciptanya kerjasama yang saling menguntungkan.
- 9) Pemeliharaan. Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
- 10) Kedisiplinan. Merupakan fungsi MSDM yang sangat penting dan kunci terwujudnya tujuan organisasi karena Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan perusahaan dan norma sosial.
- 11) Pemberhentian. Putus hubungan kerja pegawai dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan karena keinginan pegawai tersebut, keinginan perusahaan atau kontrak habis dan pensiun.

2.2.2 Reward

Penghargaan (*reward*) dapat menjadi sesuatu yang berwujud atau tidak berwujud yang terdapat di organisasi dan diberikan kepada karyawan baik sengaja

atau tidak sengaja sebagai imbalan atas potensi karyawan atau kontribusi atas pekerjaan yang baik, dan untuk karyawan yang menerapkan nilai positif sebagai pemuas kebutuhan tertentu (Shields, 2016:). Definisi lainnya menjelaskan bahwa, penghargaan (*reward*) merupakan imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan, (Efendy dkk., 2017).

Reward atau dalam bahasa Indonesia adalah hadiah atau penghargaan. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), hadiah atau penghargaan adalah pemberian atau penghormatan yang diberikan sebagai respon positif seseorang atau apresiasi seseorang terhadap orang lain yang melakukan suatu hal. Menurut Wiyani (2013: 176) menjelaskan bahwa *reward* merupakan kenangkenangan penghargaan, dan penghormatan. Hadiah juga dapat berarti ganjaran, yang diartikan sebagai upaya memberikan sesuatu yang menyenangkan (penghargaan) bagi siswa yang berprestasi baik dalam belajar maupun dalam berperilaku. Menurut Ngalim, P (2014: 182) menjelaskan bahwa *reward* adalah salah satu alat pendidikan sebagai alat untuk mendidik anak-anak supaya dapat merasa senang karena perbuatannya atau pekerjaannya mendapatkan penghargaan.

Fahmi (2016:57) *Reward* atau sering disebut dengan kompensasi merupakan bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan. Menurut Dewhurst (2010), ada cara lain untuk memberi penghargaan kepada karyawan yang tidak hanya fokus atas kompensasi finansial. Beberapa di antaranya termasuk pujian yang dapat diperoleh

karyawan dari manajer mereka, kesempatan untuk mengambil proyek atau tugas penting, dan bahkan kepemimpinan perhatian.

Menurut Fahmi (2016:57) merupakan bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan, baik berbentuk finansial dan non finansial. Menurut Shields dalam Suak dkk., (2017:33) *reward* yaitu: “Sesuatu yang berwujud atau tidak berwujud yang organisasi berikan kepada karyawan baik sengaja atau tidak sengaja sebagai imbalan atas potensi karyawan atau kontribusi atas pekerjaan yang baik, dan untuk karyawan yang menerapkan nilai positif sebagai pemuas kebutuhan tertentu”. Menurut Karli Kawulur (2018:69) *reward* adalah sesuatu yang kita berikan kepada seseorang karena dia melakukan sesuatu. Sesuatu tersebut wajar sebagai apresiasi, sebagai ungkapan terima kasih dan perhatian kita.

Menurut Gary Dessler(2013:324) *Reward is we've seen that in addition to pay and benefits, employees need and appreciate recognition for a job well done.* Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *reward* merupakan pemberian balas jasa yang berwujud atau tidak berwujud yang organisasi berikan kepada karyawan baik sengaja atau tidak sengajakarena dia melakukan sesuatu. Sesuatu tersebut wajar sebagai apresiasi, sebagai ungkapan terima kasih dan perhatian kita.

2.2.2.1 Bentuk-Bentuk *Reward*

Adapun *Reward* mempunyai pengaruh yang penting dalam menentukan kedisiplinan penerimaan manfaat. penerima manfaat cenderung lebih bersemangat untuk berperilaku disiplin apabila diberi suatu penghargaan. Menurut Sardiman (2011: 85) macam bentuk-bentuk *reward* adalah sebagai berikut:

1. Pemberian Angka atau Nilai

Angka sebagai simbol kegiatan belajar, angka yang dimaksud adalah bonus nilai atau tambahan nilai bagi siswa yang dapat berperilaku disiplin.

2. Pemberian Hadiah

Hadiah juga dapat dikatakan sebagai motivasi untuk berperilaku disiplin. Sebagian siswa akan merasa senang dan bangga apabila diberi hadiah atas perilakunya yang taat terhadap tata tertib.

3. Pemberian Pujian

Melalui pemberian pujian yang tepat akan memupuk suasana yang menyenangkan dan mempertinggi gairah dan membangkitkan harga diri siswa untuk selalu berperilaku disiplin.

4. Pemberian Penghargaan

Melalui pemberian pujian yang berupa hadiah seperti tambahan kompensasi ataupun piala (plakat).

2.2.2.2 Faktor-Faktor *Reward*

Adapun factor-faktor yang mempengaruhi sistem penghargaan menurut Maulidiyah (2017), yaitu:

1. Konsistensi Internal (*Internal Consistency*) ditentukan melalui klasifikasi sulit atau mudahnya jenis pekerjaan yang ada.
2. Kompetisi ataupun Persaingan Eksternal (*External Competitiveness*) membandingkan besaran penghargaan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lainnya dengan tujuan penghargaan yang diberikan masih mengandung nilai kompetitif bagi para pegawai sehingga akan menghindari adanya pegawai yang pindah ke perusahaan lain.

3. Kontribusi Karyawan (*Employee Contribution*) dapat dijadikan dasar sebagai penetapan besarnya penghargaan yang akan diberikan perusahaan.
4. Administrasi (*Administration*) merupakan aspek keempat yang menjadi faktor dalam pemberian penghargaan. Data yang berisi aspek perencanaan perusahaan anggaran yang tersedia, mengkomunikasikan dengan para manajer dan evaluasinya dapat dijadikan dasar untuk menetapkan kebijakan pemberian penghargaan.

2.2.2.3 Indikator Rewards

Menurut Yasir Musa (2017:19) *reward* dibagi menjadi dua yaitu: *reward* ekstrinsik dan *reward* intrinsik.

1. Penghargaan ekstrinsik adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut. Dimana penghargaan ekstrinsik terdiri dari penghargaan finansial dan non finansial yaitu:
 - a. Penghargaan finansial:
 - i. Gaji
Merupakan balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari sebuah perusahaan.
 - ii. Tunjangan
Merupakan sesuatu yang diberikan pada karyawan meliputi dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan. Pada

umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran

iii. Bonus/insentif

Merupakan tambahan imbalan di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan organisasi.

b. Penghargaan non finansial yaitu:

i. Penghargaan interpersonal

Biasa yang disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status dan pengakuan.

ii. Promosi Penghargaan

Promosi merupakan sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat.

2. Penghargaan intrinsik adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri, yang terdiri dari:

a. Penyelesaian (*completion*) Merupakan kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang sangat penting bagi sebagian orang.

b. Pencapaian (*achievement*) Merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.

- c. Otonomi Suatu keinginan yang timbul pada orang atas pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat.

Selanjutnya Fahmi (2016) menjelaskan bahawa dimensi dari *reward* ada 3, yaitu:

1. Finansial Tunai

Ini diterima langsung oleh karyawan tersebut seperti gaji (salary), bonus, uang lembur dan sejenisnya yang bersifat uang tunai yang biasanya bisa saja ditransfer ke rekening karyawan atau ada juga yang mengambil ke bagian keuangan langsung, tergantung mekanisme yang ditetapkan perusahaan

2. Finansial Tunjangan

Pemberian *reward* seperti ini dalam bentuk tanggungan biaya kesehatan, biaya melahirkan, uang cuti, jaminan asuransi, biaya pemeliharaan rumah, pengisian pulsa telepon, dan sejenisnya.

3. *Reward* dalam bentuk Nonfinansial

Penerimaan *reward* dalam bentuk non finansial ini seperti kenyamanan bekerja dengan suasana ruangan kantor yang sesuai harapan karyawan. Seperti komputer yang lengkap, jaringan internet dengan akses yang cepat, AC, meja yang bagus, toilet yang bersih, pencahayaan yang terang, dan lain sebagainya

2.2.3 Sanksi/*Punishment*

Punishment berasal dari kata kerja Latin, *punire* dan berarti menjatuhkan hukuman pada seseorang karena suatu kesalahan. Dalam Kamus Besar Bahasa

Indonesia (KBBI), hukuman adalah sanksi yang dikenakan kepada orang yang melanggar aturan. Berikut adalah definisi mengenai *punishment* berdasarkan beberapa ahli, yaitu sebagai berikut:

Ivancevich, Konopaske, Matteson dalam Pratama (2015:2) Hukuman didefinisikan sebagai tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu. Menurut Ngalim (2014: 192) menjelaskan bahwa *punishment* (hukuman) adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang (orang tua, guru, dan sebagainya) sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan atau kesalahan.

Menurut Mangkunegara (2012) menjelaskan bahwa *Punishment/sanksi* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Menurut Fahmi (2016:60) *Punishment* adalah sanksi yang diterima oleh seorang karyawan karena tidak kemampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai yang diperintahkan. Menurut Suryadilaga, et al.(2016:158).*punishment* yaitu digunakan untuk memotivasi karyawan supaya kinerja dapat berjalan secara maksimal. *Punishment* diterapkan dengan tujuan memelihara peraturan yang berlaku agar segala tugas dan tanggung jawab dapat terlaksana dengan baik

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli mengenai pengertian *punishment*, dapat disimpulkan bahwa *punishment* ialah suatu bentuk perlakuan memberikan hukuman atau sanksi yang menyebabkan penderitaan bagi pelaku yang melanggar aturan yang berlaku, dan bertujuan untuk memberikan efek jera kepada pelaku yang berbuat salah supaya tidak melakukannya lagi.

2.2.3.1 Bentuk-Bentuk *Punishment*

Terdapat beberapa jenis *punishment* yang dapat diberikan kepada penerima manfaat atas ketidak disiplinannya terhadap tata tertib, bentuk-bentuk hukuman tersebut menurut Yasir Musa (2017: 23) adalah:

1. Hukuman fisik
2. Hukuman dengan kata-kata atau kalimat yang tidak menyenangkan
3. Hukuman dengan stimulus fisik yang tidak menyenangkan

Hukuman dalam bentuk kegiatan yang tidak menyenangkan. Gaza (2012:108-125) menjelaskan beberapa contoh bentuk hukuman yang bernuansa positif dan mendidik serta mampu memberikan efek jera bagi penerima manfaat, antara lain: Istighfar dan komitmen ulang, isolasi, penghilangan hak istimewa, skorsing, penugasan tulisan, penugasan komitmen.

2.2.3.2 Indikator *Punishment*

Menurut M. Ngalm Purwanto (2013: 28), indikator dari *punishment* yaitu:

1. *Punishment* Preventif

Punishment ini bermaksud untuk mencegah jangan sampai terjadi pelanggaran sehingga hal itu dilakukannya sebelum pelanggaran dilakukan. Dengan demikian, *punishment* preventif adalah hukuman yang bersifat pencegahan. Tujuan dari hukuman preventif adalah untuk menjaga agar hal-hal yang dapat menghambat atau mengganggu kelancaran dari proses pekerjaan bisa dihindari.

2. *Punishment* Represif

Punishment yang dilakukan karena adanya pelanggaran, oleh adanya kegiatan ataupun aktivitas yang telah diperbuat. Jadi, *punishment* ini

dilakukan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan. *Punishment* represif diadakan bila terjadi sesuatu perbuatan yang dianggap bertentangan dengan peraturan.

Sedangkan menurut Rivai dalam Koencoro (2013:4), indikator *punishment* (sanksi) dapat diuraikan seperti berikut: 1. Hukuman ringan 2. Hukuman sedang 3. Hukuman berat

Selanjutnya menurut Siagian (2006) terdapat beberapa indikator sanksi yaitu:

1. Usaha meminimalisir kesalahan yang akan terjadi. Jika dalam suatu perusahaan atau organisasi karyawan harus bisa meminimalisir kesalahan yang dibuat dalam pekerjaannya, karena jika karyawan tersebut terus menerus melakukan kesalahan perusahaan tersebut akan memberikan *punishmentnya*.
2. Adanya hukuman yang lebih berat bila kesalahan yang sama dilakukan. Hukuman yang diberikan oleh atasan semata-mata akan membuat karyawan jera melakukan kesalahan, tetapi jika karyawan tersebut melakukan kesalahan yang sama dilakukan atasan akan memberikan hukuman yang lebih berat.
3. Hukuman diberikan dengan adanya penjelasan. Seseorang karyawan perlu menanyakan kejelasan kepada atasannya, apa hukumannya jika karyawan tersebut melakukan kesalahan ringan, dan apa hukumannya jika karyawan melakukan kesalahan yang berat.
4. Hukuman segera diberikan setelah terbukti adanya penyimpangan Dengan adanya pengawasan kepada karyawan atasan bisa memantau para

karyawannya yang bekerja pada perusahaan tersebut, jika karyawan tersebut melakukan kesalahan dan terbukti melakukan kesalahan tersebut maka atasan langsung memberikan hukuman yang sesuai dengan kesalahannya tersebut.

2.2.4 Komitmen Organisasi

Menurut Kharis (2015) komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu. Menurut Moorhead dan Griffin (2015) komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenali dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Menurut Kreitner dan Kinicki (2014) komitmen organisasi adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi. Luthans (2011) Pengertian komitmen organisasi menurut Mowday, Porter dan Steers adalah terdiri dari tiga faktor, yakni: keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi dan kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Robbins dan Judge (2011) mendefinisikan Komitmen Organisasi sebagai suatu keadaan karyawan memihak kepada perusahaan tertentu dan tujuan tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam perusahaan itu. Dengan kata lain, komitmen organisasional berkaitan dengan keinginan karyawan yang tinggi untuk berbagi dan berkorban bagi perusahaan. Komitmen organisasi adalah

hal yang berharga untuk seluruh organisasi, dan bukan hanya untuk pekerjaan, maupun kelompok kerja. Komitmen karyawan sendiri bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi itu sendiri (Wibawa, 2015).

“Komitmen Organisasi didefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relative dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi, yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi”. (Robbins and Judges, 2015). Menurut Sopiah (2011) Pengertian komitmen organisasi menurut Richard M. Steer adalah rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasional sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, dan loyalitas keinginan untuk tetap menjadi anggota yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap perusahaannya.

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli di atas, dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi merupakan rasa kepercayaan akan nilai-nilai organisasi, serta kesetiaan terhadap organisasi untuk berkarya dan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan di organisasi.

2.2.4.1 Dimensi Komitmen Karyawan

Menurut Bangun (2014) menyatakan bahwa ada tiga dimensi komitmen organisasi adalah:

a. Komitmen Afektif

Komitmen Afektif adalah perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Sebagai contoh, seorang karyawan mungkin memiliki komitmen aktif untuk perusahaannya karena keterlibatannya dengan hewan-hewan.

b. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen Berkelanjutan adalah nilai ekonomis yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Sebagai contoh, seorang karyawan mungkin berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena ia dibayar tinggi dan mereka bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarga.

c. Komitmen Normatif

Komitmen Normatif adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral dan etis. Sebagai contoh seorang karyawan yang mempelopori sebuah inisiatif baru mungkin bertahan dengan seorang pemberi kerja karena ia merasa meninggalkan seseorang dalam keadaan yang sulit bila ia pergi.

2.2.4.2 Faktor-Faktor Pembentuk Komitmen Karyawan

Menurut Hasibuan (2014) terbentuknya komitmen suatu organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

- a. Faktor Kesadaran Kesadaran menunjukkan suatu keadaan jiwa seseorang yang merupakan titik temu dari berbagai pertimbangan sehingga diperoleh suatu keyakinan, ketetapan hati dan kesinambungan dalam jiwa yang bersangkutan.

- b. Faktor Aturan Aturan adalah perangkat penting dalam segala tindakan dan perbuatan seseorang. Peranan aturan sangat besar dalam hidup bermasyarakat, sehingga dengan sendirinya aturan harus dibuat, dan diawasi yang pada akhirnya dapat tercapai sasaran manajemen sebagai pihak yang berwenang dan mengatur segala sesuatu yang ada di dalam organisasi kerja tersebut.
- c. Faktor Organisasi Organisasi pelayanan contohnya pelayanan Pendidikan ada dasarnya tidak berbeda dengan organisasi pada umumnya hanya terdapat sedikit perbedaan pada penerapannya, karena sasaran pelayanan ditujukan secara khusus kepada manusia yang memiliki watak dan kehendak yang multikompleks.
- d. Faktor Pendapatan Pendapatan adalah penerimaan seseorang sebagai imbalan atas tenaga, pikiran yang telah dicurahkan untuk orang lain atau badan organisasi baik dalam bentuk uang .
- e. Faktor Kemampuan Keterampilan Kemampuan berasal dari kata mampu yang memiliki arti dapat melakukan tugas atau pekerjaan sehingga menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan yang diharapkan. Kemampuan dapat diartikan sebagai sifat/keadaan yang ditujukan oleh keadaan seseorang yang dapat melaksanakan tugas atau dasar ketentuan-ketentuan yang ada. Keterampilan adalah kemampuan melakukan pekerjaan dengan menggunakan anggota badan dan peralatan yang tersedia.
- f. Faktor Sarana Pelayanan Sarana pelayanan ada segala jenis perlengkapan kerja dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama/pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga berfungsi sosial dalam rangka untuk

memenuhi kepentingan orang-orang yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja itu.

2.2.4.3 Indikator Komitmen karyawan

Menurut Kharis (2015) indikator komitmen organisasi yaitu:

1. Kemauan Karyawan Kemauan karyawan adalah rasa peduli atau bersedianya seorang karyawan dalam memegang komitmen dalam sebuah organisasi. Kemauan karyawan itu timbul bisa dilatar belakangi seperti rasa cinta mereka terhadap organisasi, teman sepekerjaan ataupun faktor lain yang mendukung karyawan tersebut untuk berkomitmen dalam organisasi.
2. Kesetiaan Karyawan Kesetiaan karyawan terhadap tempat mereka bekerja merupakan suatu hal yang sangat diinginkan oleh pihak perusahaan, dikarenakan dengan memiliki rasa setia pada setiap diri para karyawannya akan menimbulkan sikap loyalitas dan pastinya akan terus memegang komitmen dalam organisasi tersebut sekalipun mereka telah ditawarkan di perusahaan lain.
3. Kebanggaan karyawan pada organisasi Rasa bangga pada suatu organisasi merupakan tujuan dalam berorganisasi karena rasa bangga yang timbul berawal dari rasa cinta dan setia kepada organisasi serta didukung dengan sikap tanggung jawab terhadap apa yang dikerjakan dan perlahan-lahan proses itu mencapai suatu keberhasilan dan rasa bangga akan timbul dalam organisasi tersebut.

2.2.5 Motivasi Kerja

Istilah motivasi berasal dari bahasa Latin yaitu *movere* yang artinya dorongan atau menggerakkan. Motivasi membahas mengenai cara pengarahan daya

dan potensi yang ada supaya mampu bekerja dengan baik dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan (Hasibuan, 2013:141). Pada dasarnya seseorang bekerja karena keinginan memenuhi kebutuhan hidupnya. Dorongan keinginan yang ada pada diri seseorang dengan orang yang lain berbeda sehingga perilaku manusia cenderung berbeda-beda dalam melakukan pekerjaannya. Menurut Purwanto (2006: 72), motivasi mengacu kepada suatu proses yang mempengaruhi pilihan-pilihan individu terhadap berbagai bentuk kegiatan yang dinginkannya. Motivasi bisa berisi arah atau tujuan tingkah laku, kekuatan respons, dan kegigihan tingkah laku. Di samping itu, istilah tersebut mencakup sejumlah konsep dorongan (*drive*), kebutuhan (*need*), rangsangan (*incentive*), ganjaran (*reward*), penguatan (*reinforcement*), ketetapan tujuan (*goal setting*), harapan (*expectancy*), dan sebagainya.

Motivasi berasal dari kata "motif" yang berarti dorongan atau kekuatan yang terdapat dalam diri organisme yang menyebabkan organisme bertindak atau berbuat. Motif tidak dapat diamati secara langsung, melainkan hanya dapat diinterpretasikan melalui tingkah laku yang berhasil diwujudkan. Robbins (2012) mendefinisikan motivasi adalah sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Sedangkan menurut Rivai, (2012) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai yang mempengaruhi individu-individu untuk mencapai hal yang lebih spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan sesuatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan.

Mangkunegara (2013) mendefinisikan motivasi adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Menurut Sastrohadiwiryono (2013). Motivasi adalah sebagai internal dan hubungan perburuhan dalam rangka proses pembinaan, pengembangan dan pengarahannya sumber daya dalam suatu perusahaan. Sedangkan menurut Rivai (2012), pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Tujuan dari pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia diperusahaan saat ini dan di masa yang akan datang.

Menurut Mas'ud (2012) mendefinisikan motivasi sebagai pendorong (penggerak) yang ada dalam diri seseorang untuk bertindak. Untuk dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik membutuhkan motivasi dari setiap karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki motivasi. Setiap orang mempunyai sesuatu yang dapat memicu (menggerakkan) baik itu berupa kebutuhan material, emosional, spiritual, maupun nilai-nilai atau keyakinan tertentu.

Menurut Siagian (2011) Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Uno (2008: 66-67), motivasi kerja merupakan

1. aktivitas dasar serta merupakan bagian esensial dari kehidupan manusia,
2. kerja itu memberi suatu status, juga mengikat seseorang kepada individu lain serta masyarakat,
3. pada umumnya wanita maupun pria menyukai pekerjaan,
4. moral pekerja dan pegawai itu kebanyakan tidak memiliki kaitan langsung dengan kondisi fisik dan materiil dari pekerjaan,
5. insentif kerja itu banyak bentuknya, misalnya dengan uang.

Motivasi kerja merupakan motivasi yang terjadi pada situasi dan lingkungan kerja yang terdapat pada suatu organisasi atau lembaga. Pada dasarnya manusia pasti menginginkan hal yang baik-baik saja, sehingga faktor pendorong atau penggerak yang memotivasi semangat kerjanya tergantung dari harapan yang akan diperoleh di masa mendatang yaitu dengan harapan bisa menjadi kenyataan sehingga seseorang akan meningkatkan motivasi kerjanya.

Menurut Purwanto (2006), motivasi mengandung tiga komponen utama, yaitu:

1. Menggerakkan, berarti menimbulkan kekuatan pada individu, memimpin seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu.
2. Mengarahkan atau menyalurkan tingkah laku, merupakan tingkah laku individu diarahkan terhadap sesuatu. Dengan demikian ia memiliki suatu orientasi tujuan.
3. Untuk menjaga atau menopang tingkah laku, lingkungan sekitar harus menguatkan (reinforce) intensitas, dorongan-dorongan dan kekuatan-kekuatan individu.

Berdasarkan beberapa definisi dan komponen pokok diatas dapat dirumuskan motivasi merupakan daya dorong atau daya gerak yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada suatu perbuatan atau pekerjaan. Motivasi memiliki beberapa maca jenis. Jenis-jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis menurut Hasibuan (2013: 150), yaitu:

1. Motivasi positif (insentif positif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima kebaikan.
2. Motivasi negatif (insentif negatif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat, karena takut akan hukuman yang akan diterimanya.

Menurut Sardiman (2007: 85), fungsi motivasi ada tiga, yaitu mendorong manusia untuk berbuat, motivasi dalam hal ini adalah motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dilakukan atau dikerjakan, Menentukan arah perbuatan, yaitu ke arah tujuan yang hendak dicapai, sehingga motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan apa tujuan utamanya, dan Menyeleksi perbuatan, yaitu menentukan perbuatan apa yang harus dikerjakan yang dianggap sesuai untuk mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi pencapaian tujuan tersebut.

Teori-teori motivasi menurut Hasibuan (2013:152-167) dibagi menjadi dua kelompok, yaitu:

1. Teori Kepuasan (Content Theory)

Teori ini merupakan teori yang mendasarkan atas faktor- faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan tindakan dan perilaku dengan suatu cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang dengan menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Jika kebutuhan semakin terpenuhi, maka semangat pekerjaannya semakin baik. Teori-teori kepuasan ini yaitu diantaranya:

a. Teori Motivasi Klasik

F.W.Taylor mengemukakan teori motivasi klasik atau disebut juga teori motivasi kebutuhan tunggal. Teori ini berpendapat bahwa manusia mau bekerja giat demi bisa memenuhi kebutuhan fisik, berupa uang atau barang dari hasil pekerjaannya. Konsep dasar teori ini adalah orang akan bekerja dengan giat jika dia mendapat imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya.

b. Teori Maslow

Hirarki kebutuhan Maslow mengikuti teori jamak, yaitu seseorang berperilaku atau bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan manusia tingkatannya berjenjang. Maslow mengemukakan lima tingkat kebutuhan, yaitu:

(1)Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan yang harus dicapai untuk dapat tetap hidup, diantaranya yaitu kebutuhan makan, rumah, pakaian, udara untuk bernafas, dan sebagainya.

(2)Kebutuhan keselamatan dan keamanan

Kebutuhan akan keselamatan dan keamanan merupakan kebutuhan akan kebebasan dari bahaya, yaitu merasa aman dari ancaman kecelakaan serts keselamatan dalam melakukan pekerjaan.

(3)Kebutuhan social

Kebutuhan sosial merupakan kebutuhan teman, berinteraksi, dicintai, dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok kerja dan masyarakat dalam lingkungannya.

(4)Kebutuhan akan penghargaan

Kebutuhan akan penghargaan merupakan kebutuhan terhadap pengakuan dan penghargaan diri dari karyawan maupun masyarakat dalam lingkungannya.

(5)Aktualisasi diri

Aktualisasi diri adalah kebutuhan dalam aktualisasi diri dengan memakai kemampuan, keterampilan, serta potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang begitu memuaskan dan luar biasa.

c. Teori Herzberg

Menurut Hezberg, orang menginginkan dua jenis faktor kebutuhan, yaitu Kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan

(*maintenance factors*). Faktor kesehatan merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Faktor-faktor pemeliharaan meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, supervisi, macam-macam tunjangan. Faktor pemeliharaan yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan yang terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang semakin kuat, yang dapat menghasilkan prestasi yang baik.

d. Teori X dan Teori Y Mc. Gregor

Menurut teori X untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa, dan diarahkan supaya mau bekerja sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan cenderung motivasi negatif yakni melalui penerapan hukuman yang tegas. Sedangkan menurut teori Y, untuk memotivasi karyawan harusnya dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi, kerjasama, dan keterikatan pada keputusan.

e. Teori Mc Clelland

Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung kekuatan, dorongan, motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh beberapa factor yaitu:

1. Kebutuhan motif dan kekuatan dasar yang terlibat
2. Harapan keberhasilannya
3. Nilai insentif yang terlekat pada tujuan

Hal-hal yang dapat memotivasi seseorang adalah:

1. Kebutuhan akan prestasi
2. Kebutuhan akan afiliasi
3. Kebutuhan akan kekuasaan

f. Teori Motivasi Claude S. George

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat serta suasana dimana tempat atau lingkungannya dalam bekerja, yaitu:

1. Upah yang adil dan layak
2. Kesempatan untuk maju
3. Pengakuan sebagai individu
4. Keamanan kerja
5. Tempat kerja yang baik
6. Penerimaan oleh kelompok
7. Perlakuan yang wajar
8. Pengakuan atas prestasi

2. Teori Proses

Teori proses mengenai motivasi berusaha menjawab bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu. Teori yang tergolong ke dalam teori proses, diantaranya:

a. Teori Harapan (*Expectancy*)

Teori harapan ini dikemukakan oleh Victor Vroom yang mendasarkan teorinya pada tiga konsep penting, yaitu:

1. Harapan (*expectancy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku.
2. Nilai (*valence*) adalah akibat dari perilaku tertentu yang mempunyai nilai atau nilai martabat tertentu (*daya* atau nilai memotivasi) bagi setiap individu tertentu.
3. Pertautan (*instrumentality*) adalah persepsi dari individu bahwa hasil dari tingkat pertama akan berhubungan dengan hasil tingkat kedua.

b. Teori Keadilan

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif sesuai dengan hasil pekerjaan dan usaha yang dicurahkan.

c. Teori Penguhan

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya, promosi tergantung dari prestasi yang selalu meningkat atau yang dapat dipertahankan.

2.2.6 Kinerja

Priansa (2018;269) menyatakan bahwa kinerja dalam kata bahasa inggris disebut dengan *job performance* atau *level of performace* yang merupakan tingkat

keberhasilan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu seperti bakat atau kemampuan namun merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk kerja nyata. Kinerja sendiri merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam mengembangkan tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi.

Sudaryo (2018; 203) menyatakan juga bahwasannya kinerja ini merupakan aspek yang sangat penting dalam pencapaian suatu tujuan. Pencapaian tujuan yang maksimal merupakan buah dari kinerja tim atau individu yang baik begitu pula sebaliknya kegagalan dalam mencapai sasaran yang telah dirumuskan juga merupakan akibat dari kinerja individu atau tim yang tidak optimal. Sedangkan Menurut Mangkunegara (2009:67) kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Farida (2014) Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Nurlaila (2010), *Performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari satu proses. Kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2015) . Dessler (2015) mengemukakan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standart yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut

Mangkunegara (2012) Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Lewa dan Subowo (dalam Wiratama 2013), kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan meliputi kualitas dan kuantitas output serta keandalan dalam bekerja. Menurut Mangkunegara, (2012:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Menurut Wibowo (2012:7) mengemukakan bahwa kinerja adalah tentang bagaimana melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut". Menurut Rivai dan Basri (dalam Aswandi 2013:19) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Berdasarkan pengertian para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah bagian dari manajemen kinerja perusahaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama priode tertentu baik secara kuantitas maupun kualitas.

Dalam organisasi yang modern penilaian kinerja memberikan kontribusi yang sangat penting bagi perusahaan untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar- standar kinerja dan memotivasi individu di waktu yang akan datang. Untuk mengetahui kinerja seorang karyawan diperlukan penilaian kinerja. Menurut Handoko (2011:135) penilaian kinerja adalah suatu proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi anggota organisasi yang salah satu

kegunaannya adalah untuk memperbaiki kinerja. Jadi Penilaian kinerja adalah cara mengukur pelaksanaan kerja masing-masing individu yang berguna untuk pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, dan individu secara khusus.

Dari beberapa definisi diatas maka kinerja karyawan atau pegawai sendiri merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan secara kualitas dan kuantitas berdasarkan ketentuan kerja yang telah ditetapkan perusahaan.

2.2.6.1 Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja

Mangkunegara (2011-68) menyatakan kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) berikut ini faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah

- 1) Faktor kemampuan. Secara psikologis terdiri dari kemampuan potensi IQ (*Intelligent Quotient*) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*) artinya pegawai dengan IQ tinggi dan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampilan dalam melakukan pekerjaan sehari-hari maka ia akan mudah mencapai kinerja yang di harapkan.
- 2) Faktor motivasi. Terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja yang berada dilingkungannya pegawai tersebut. Bagaimana pegawai tersebut menunjukkan positif dan negatifnya dalam menghadapi kondisi kerjanya.

2.2.6.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Priansa (2018;272) menyatakan bahwa beberapa tujuan dari pelaksanaan penilaian kinerja terhadap pegawai yang dilakukan oleh organisasi adalah:

- 1) Peningkatan kinerja (*performance improvement*)

Hasil penilaian kinerja memungkinkan manajer dan pegawai untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

2) Penyesuaian kompensasi (*compensation adjustment*)

Hasil penilaian kinerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

3) Keputusan penempatan (*placement decision*)

Hasil penilaian kinerja memberikan masukan tentang promoasi, transfer dan demosi bagi pegawai.

4) Kebutuhan pengembangan dan pelatihan (*Training and development needs*)

Hasil penilaian kinerja membantu untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.

5) Perencanaan dan pengembangan karir (*Career planning and development*)

Hasil penilaian kinerja memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat di capai.

6) Prosedur perekrutan (*Process deficiencies*)

Hasil penilaian kinerja mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai yang berlaku didalam organisasi.

7) Kesalahan desain pekerjaan dan ketidakakuratan informasi (*Informational inaccuracies and job-design errors*)

Hasil penilaian kinerja membantu dalam menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama dibidang informasi kepegawaian, desain jabatan, serta informasi sumberdaya manusia lainnya.

8) Kesempatan Yang Sama (*Equal Employment Opportunity*)

Hasil penilaian kinerja menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif karena setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama.

9) Tantangan eksternal (*External challenges*)

Hasil penilaian kinerja dapat menggambarkan sejauh mana faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya mempengaruhi pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaannya.

10) Umpan Balik (*Feedback*)

Hasil penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi kepentingan kepegawaian terutama Departemen sumberdaya manusia serta terkait dengan kepentingan pegawai itu sendiri.

2.2.6.3 Penilaian kinerja ASN

Penilaian kinerja ASN standar yang berlaku yaitu Peraturan Pemerintah (PP) nomer 46 tahun 2011 tentang Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS). Substansi penilaian kinerja PNS terdiri atas penilaian perilaku kerja dan sasaran kinerja pegawai (SKP). Substansi sasaran kerja pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh pegawai Negeri Sipil (PNS). Penilaian kinerja dilakukan satu tahun sekali paling lambat Desember tahun berjalan. Penilaian dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai dan dapat mempertimbangkan masukan dari pejabat penilai lain yang setingkat di lingkungan unit kerja masing-masing. Penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip: objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan. Sedangkan untuk Substansi perilaku kerja meliputi Orientasi pelayanan, Integritas, Komitmen, Disiplin, Kerja

sama dan Kepemimpinan. Dalam Penilaian kinerja PNS dapat dilakukan dengan memberikan bobot masing-masing unsur penilaian:

- a. 70% (tujuh puluh persen) untuk penilaian SKP, dan 30% (tiga puluh persen) untuk penilaian Perilaku Kerja
- b. 60% (enam puluh persen) untuk penilaian SKP, dan 40% (empat puluh persen) untuk penilaian Perilaku Kerja.

Penilaian kinerja PNS dengan bobot 70% (tujuh puluh persen) untuk penilaian SKP dan 30% (tiga puluh persen) untuk penilaian perilaku kerja sebagaimana dimaksud, menurut PP ini, dilakukan oleh Instansi Pemerintah yang tidak menerapkan penilaian perilaku kerja dengan mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahan langsung. Sedangkan penilaian kinerja PNS dengan bobot 60% (enam puluh persen) untuk penilaian SKP dan 40% (empat puluh persen) untuk penilaian perilaku kerja, dilakukan oleh Instansi Pemerintah yang menerapkan penilaian perilaku kerja dengan mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahan langsung. Penilaian kinerja PNS pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso menggunakan metode pembobotan 60% (enam puluh persen) untuk penilaian SKP, dan 40% (empat puluh persen) untuk penilaian Perilaku Kerja. Penilaian SKP dilakukan dengan menggunakan hasil pengukuran kinerja yang dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja PNS. Khusus pejabat fungsional, penilaian SKP dapat mempertimbangkan penilaian dari Tim Penilai Angka Kredit Jabatan Fungsional. Teknik penilaian akhir SKP dinyatakan dengan angka dan sebutan atau peredikat sebagai berikut:

- a. Sangat baik (nilai $110 < x < 120$ dan menciptakan ide baru atau cara baru dan meningkatkan kinerja yang memberikan manfaat bagi organisasi atau negara)
- b. Baik, dengan nilai $90 < x < 120$.
- c. Cukup, dengan nilai $70 < x < 90$
- d. Kurang, dengan nilai $50 < x < 70$
- e. Sangat kurang, dengan nilai < 50 .

PNS yang menunjukkan penilaian kinerja dengan predikat “Sangat Baik” berturut-turut selama 2 (dua) tahun, menurut PP ini, dapat diprioritaskan untuk diikutsertakan dalam program kelompok rencana suksesi (*talent pool*) pada instansi yang bersangkutan. Sedangkan PNS yang menunjukkan penilaian kinerja dengan predikat “Baik” berturut-turut selama 2 (dua) tahun dapat diprioritaskan untuk pengembangan kompetensi lebih lanjut sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

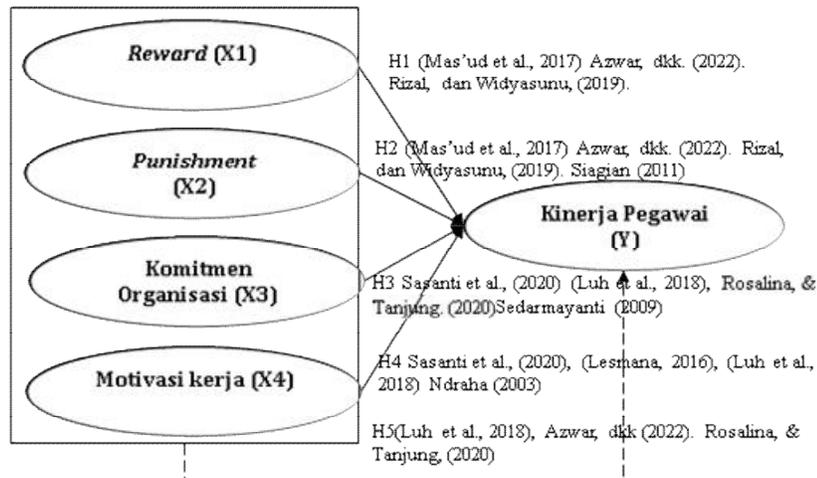
Selain metode penilaian kinerja menggunakan dasar Peraturan Pemerintah (PP) nomer 46 tahun 2011 tentang Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dapat pula menerapkan beberapa alternatif penilaian kinerja menggunakan pendapat beberapa ahli di bidang pengukuran kinerja. Lebih lanjut menurut Afandi (2018:89), indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas hasil kerja Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

- 2) Kuantitas hasil kerja Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
- 3) Efisiensi dalam melaksanakan tugas Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.
- 4) Disiplin kerja taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku di dalam organisasi.
- 5) Inisiatif Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.
- 6) Ketelitian. Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu udah mencapai tujuan apa belum.
- 7) Kepemimpinan Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
- 8) Kejujuran Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.
- 9) Kreativitas Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

2.3 Kerangka Konseptual

Guna memudahkan suatu penelitian maka perlu dibuat suatu kerangka konseptual penelitian yang menggambarkan suatu hubungan dari variabel independen dalam hal ini *reward*, *punishment*, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap variabel dependen yaitu kinerja pegawai. Sesuai dengan hipotesis dan tinjauan pustaka, maka disusunlah kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Keterangan:

—————> : Pengaruh secara parsial

-----> : Pengaruh secara simultan

2.4 Hipotesis

Mengenai penelitian ini dapat digambarkan sebuah kerangka konseptual yang merupakan bagaimana teori yang menghubungkan antara variabel bebas terhadap variabel terikat guna untuk mengetahui pengaruh hubungan antar variabel sebagai berikut:

2.4.1 Pengaruh *reward* terhadap kinerja pegawai

Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Oemar (2007) dalam (Mangkunegara, 2009) berpendapat bahwa *reward* merupakan imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kinerja yang telah diberikan. Maksudnya adalah *reward* diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi perusahaan kepada karyawan atas dedikasi atau kinerja yang telah diberikan. Secara umum pemberian *reward* pada karyawan bertujuan untuk

meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, selain itu dengan adanya *reward* karyawan merasa kontribusi yang diberikan dihargai sehingga memacu kinerja karyawan menjadi semakin meningkat. Dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh adanya *reward* baik yang berasal dari gaji, tunjangan, bonus, Penghargaan interpersonal berupa pujian, promosi, Pencapaian (*Achievement*) berupa rasa puas dan bangga, maupun dari otonomi. Mansyur (2014) menyatakan bahwa *Reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *reward* berpengaruh terhadap kinerja. (Koencoro, (2012) Sisworo, Sampeadi dan Apriono (2014), Suryadilaga (2016). Berdasarkan paparan teori dan penelitian terdahulu, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1. Secara parsial variabel *reward* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso.

2.4.2 Pengaruh *punishment* terhadap kinerja pegawai

Mangkunegara (2000) berpendapat *punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggaran. Pelajaran tersebut nantinya dapat merubah sikap karyawan yang kurang baik menjadi lebih baik lagi sehingga berdampak pada kinerja yang lebih profitabel dan profesional. Secara umum pemberian *punishment* pada karyawan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, selain itu dengan adanya *punishment* karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaan yang dibebankan kepadanya sehingga memacu kinerjanya semakin baik.

H2: Secara parsial variabel *punishment* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso

2.4.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Kharis (2015) komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu. Menurut Moorhead dan Griffin (2015) komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenali dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Menurut Kreitner dan Kinicki (2014) komitmen organisasi adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi. Luthans (2011) Pengertian komitmen organisasi menurut Mowday, Porter dan Steers adalah terdiri dari tiga faktor, yakni: keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi dan kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Robbins dan Judge (2011) mendefinisikan Komitmen Organisasi sebagai suatu keadaan karyawan memihak kepada perusahaan tertentu dan tujuan tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam perusahaan itu. Dengan kata lain, komitmen organisasional berkaitan dengan keinginan karyawan yang tinggi untuk berbagi dan berkorban bagi perusahaan. Komitmen organisasi adalah hal yang berharga untuk seluruh organisasi, dan bukan hanya untuk

pekerjaan, maupun kelompok kerja. Komitmen karyawan sendiri bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi itu sendiri (Wibawa, 2015).

H3: Secara parsial variabel Komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso

2.4.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan, Hasibuan (2007: 95). Ishak dan Hendri (2003:12) mengemukakan bahwa “motivasi sebagai suatu hal pokok yang menjadi dorongan setiap motif untuk bekerja”. Motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Dua hal yang berkaitan dengan kinerja/performance adalah kesediaan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja, yang menimbulkan usaha karyawan dan kemampuan karyawan untuk melaksanakannya. Menurut Gomez (2003:177) bahwa kinerja/performance adalah fungsi dari motivasi dan kemampuan atau dapat ditulis dengan rumus $P = f(M \times A)$ dimana $P =$ performance/kinerja, $m =$ motivation/motivasi, $a =$ ability/kemampuan. Kemampuan melekat dalam diri seseorang dan merupakan bawaan sejak lahir serta diwujudkan dalam tindakannya dalam bekerja, sedangkan motivasi adalah aspek yang sangat penting untuk menggerakkan kreativitas dan kemampuan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan, serta selalu bersemangat dalam menjalankan pekerjaan tersebut.. Berdasarkan paparan teori dan penelitian terdahulu, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H4: Secara parsial variabel Motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso

2.4.5 Pengaruh *Reward*, *Punishment*, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara, (2012) *reward* merupakan imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kinerja yang telah diberikan. Maksudnya adalah *reward* diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi perusahaan kepada karyawan atas dedikasi atau kinerja yang telah diberikan. Secara umum pemberian *reward* pada karyawan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, selain itu dengan adanya *reward* karyawan merasa kontribusi yang diberikan dihargai sehingga memacu kinerja karyawan menjadi semakin meningkat.

Lebih lanjut Mangkunegara (2014) berpendapat *punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Pelajaran tersebut nantinya dapat merubah sikap karyawan yang kurang baik menjadi lebih baik lagi sehingga berdampak pada kinerja yang lebih profitabel dan profesional. Dapat dikatakan pegawai yang tidak disiplin dalam menjalankan pekerjaannya akan mendapatkan *punishment*/hukuman. Secara umum pemberian *punishment* pada pegawai bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, selain itu dengan adanya *punishment* karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaan yang dibebankan

kepadanya sehingga memacu kinerjanya semakin baik. Berdasarkan uraian teori diatas, dapat disimpulkan antara *reward* and *punishment*, disiplin kerja dan kinerja pegawai memiliki keterkaitan yang tidak dapat dipisahkan. Maka hipotesis yang dapat disusun dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H5: Secara simultan *reward*, *punishment*, komitmen organisasi dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Bondowoso

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Waktu dan Tempat Penelitian

Waktu penelitian ini dilaksanakan selama 3 bulan yaitu pada bulan Februari sampai dengan April 2023. Tempat penelitian ini dilakukan di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/ subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013). Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso yang berjumlah 209 pegawai ASN.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Jika populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, waktu dan tenaga maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi tersebut. Apa yang dipelajari sampel, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi (Sugiyono, 2013:91). Tingkat kesalahan, pada penelitian sosial maksimal tingkat kesalahannya adalah 5% (0,05). Menurut Roscoe (1975) yang dikutip Sekaran (2006) memberikan acuan umum untuk menentukan ukuran sampel. Ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk kebanyakan penelitian. “Penentuan

pengambilan Sample apabila kurang dari 100 lebih baik diambil semua hingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Jika jumlah subjeknya besar dapat diambil antara 10-15 % atau 20-55% atau lebih tergantung sedikit banyaknya dari: (Arikunto 2008:116)

1. Kemampuan peneliti dilihat dari waktu, tenaga dan dana.
2. Sempit luasnya wilayah pengamatan dari setiap subyek, karena hal ini menyangkut banyak sedikitnya dana.
3. Besar kecilnya risiko yang ditanggung oleh peneliti untuk peneliti yang risikonya besar, tentu saja jika sampelnya besar hasilnya akan lebih baik.

Mengacu pada pendapat diatas maka jumlah sampel yang di gunakan dalam penelitian ini adalah 50% dari jumlah populasi yaitu: $50\% \times 209 = 104.5$ dibulatkan menjadi 105 pegawai sebagai responden. Penelitian ini menggunakan teknik penentuan sampel yaitu *nonprobability sampling* dengan teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2016) bahwa: “*purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu.” Alasan menggunakan teknik *Purposive Sampling* adalah karena tidak semua sampel memiliki kriteria yang sesuai dengan fenomena yang diteliti. Oleh karena itu, penulis memilih teknik *Purposive Sampling* yang menetapkan pertimbangan-pertimbangan atau kriteria-kriteria tertentu yang harus dipenuhi oleh sampel-sampel yang digunakan dalam penelitian ini. Kriteria penentuan responden adalah sebagai berikut:

1. Responden yang memiliki masa kerja pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso minimal 3 tahun. Hal ini dikarenakan

pegawai dengan masa kerja tersebut memahami betul budaya kerja, motivasi dan disiplin kerja pegawai.

2. Pegawai yang berstatus PNS.

3.3 Rancangan Penelitian

Margono (2010) mendefinisikan bahwa “Rancangan itu adalah alur kegiatan peneliti dalam memecahkan masalah”. Disusun secara matang dan cermat sehingga nantinya akan sangat membantu peneliti maupun orang yang membaca hasil penelitiannya dalam memahami masalah serta cara mengatasinya. Arikunto (2013) mengemukakan bahwa “Rancangan penelitian adalah suatu usulan untuk memecahkan masalah dan merupakan rencana kegiatan yang dibuat oleh peneliti untuk memecahkan masalah, sehingga akan diperoleh data yang valid sesuai dengan tujuan penelitian”. Arikunto (2013) mendefinisikan “Rancangan penelitian merupakan rancangan keseluruhan perencanaan dari suatu penelitian yang akan dilaksanakan dan akan dijadikan pedoman dalam melakukan penelitian”.

Rancangan penelitian terdiri dari kelompok eksperimen dan kelompok kontrol variabel terikatnya yang diukur, maka tidak ada perubahan yang dibuat pada variabel kinerja pegawai. Semua rancangan penelitian mempunyai karakteristik sentral yaitu didasarkan pada adanya manipulasi variabel bebas dan mengukur efek pada variabel terikat. Rancangan penelitian ini dimulai dari start kemudian mengkaji kelima variabel, variabel bebas yaitu *reward*, *punishment*, komitmen organisasi dan motivasi kerja, kemudian variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Setelah itu mengumpulkan data melalui penyebaran kuesioner dan wawancara kepada para Pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan

Kabupaten Bondowoso. adanya pengolahan data tersebut kemudian ditarik kesimpulan dan saran untuk memperjelas penelitian yang dilakukan.

3.4. Identifikasi Variabel Penelitian

Arikunto (2013:38) menyatakan bahwa “Variabel diartikan sebagai objek penelitian, atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian”. Variabel digolongkan menjadi variabel bebas dan variabel terikat. Dalam penelitian ini variabel-variabel tersebut adalah:

3.4.1 Variabel Bebas (*Independent Variabel*)

“Variabel Bebas (*Independent Variabel*) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (*dependent variabel*)” (Sugiyono, 2016). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah:

- 1) Penghargaan (X_1)
- 2) Sanksi/hukuman (X_2)
- 3) Komitmen organisasi (X_3)
- 4) Motivasi kerja (X_4)

3.4.2 Variabel Terikat (*Dependent Variabel*)

Sugiyono (2016:39) mengemukakan “Variabel Terikat (*Dependent Variabel*) merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas”. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja pegawai (Y)

3.5. Definisi Operasional Variabel

Sugiyono, (2016:38) mendefinisikan bahwa definisi operasional variabel adalah suatu definisi yang diberikan pada suatu variabel dengan memberikan arti atau menspesifikasikan kegiatan atau membenarkan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut. Definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Reward : Menurut Karli Kawulur (2018:69) *reward* adalah sesuatu yang kita berikan kepada seseorang karena dia melakukan sesuatu. Sesuatu tersebut wajar sebagai apresiasi, sebagai ungkapan terima kasih dan perhatian kita.

Reward yang sering kali diberikan kepada pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Bondowoso adalah pujian dari atasan kepada pegawai saat evaluasi mingguan setiap hari Senin. Bahkan pemberian sertifikat atau penobatan pegawai maupun penyuluh teladan yang mampu menunjukkan kinerja yang optimal.

Punishment : Mangkunegara (2012) menjelaskan bahwa *Punishment/sanksi* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Hukuman yang diberikan umumnya berupa teguran secara lisan pada saat kegiatan evaluasi rutin setiap hari Senin pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso.

Teguran lebih serius akan dilakukan pembinaan secara personal oleh kepala dinas jika permasalahan yang sama terus terjadi berulang. Pada akhirnya hukuman penurunan grade kinerja dilakukan jika pegawai melakukan pelanggaran disiplin yang terjadi secara terus menerus. Terakhir hukuman paling berat yang pernah diberikan adalah penundaan kenaikan pangkat selama 2 periode dan hingga penurunan pangkat.

Komitmen : Menurut Kreitner dan Kinicki (2014) komitmen organisasi adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi.

Motivasi Kerja: Robbins (2012) mendefinisikan motivasi adalah sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran.

Kinerja pegawai: Dessler (2015) mengemukakan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standart yang telah ditetapkan.

Tabel 3.1
Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Item Pertanyaan/Pernyataan	Alat Ukur
Reward (X1) Yasir Musa (2017:19)	Gaji	Merupakan balas jasa dalam bentuk uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang pegawai.	kuisisioner dengan Skala Likert dengan 5 (lima) pilihan, yaitu: Nilai 5 :Sangat Setuju Nilai 4 : Setuju Nilai 3 : Kurang Setuju Nilai 2 : Tidak Setuju Nilai 1 : Sangat Tidak Setuju
	Tunjangan	Merupakan sesuatu tambahan yang diberikan pada pegawai meliputi dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan tunjangan keluarga.	
	Bonus/insentif	Merupakan tambahan imbalan di atas atau di luar gaji/upah yang diberikan organisasi seperti TPP (Tambahan Penghasilan Pegawai).	
	Penghargaan interpersonal	Penghargaan yang biasa diberikan oleh atasan atau kepala dinas berupa pujian atas hasil kerja atau pengakuan kompetensi kerja serta pemberian rekomendasi untuk mengikuti pelatihan-patihan atau diklat kompetensi.	
	Promosi Penghargaan	Pemberian promosi untuk naik jabatan atau menempati jabatan strategis sesuai dengan bidang kemampuan pegawai.	
Punishment (X2) Siagian (2006)	meminimalisir kesalahan	Usaha meminimalisir kesalahan yang akan terjadi. Jika dalam suatu perusahaan atau organisasi karyawan harus bisa meminimalisir kesalahan yang dibuat dalam pekerjaannya.	kuisisioner dengan Skala Likert dengan 5 (lima) pilihan, yaitu: Nilai 5 :Sangat Setuju Nilai 4 : Setuju Nilai 3 : Kurang Setuju Nilai 2 : Tidak Setuju Nilai 1 :Sangat Tidak Setuju
	hukuman yang lebih berat	Hukuman yang diberikan oleh atasan semata-mata akan membuat karyawan jera melakukan kesalahan, tetapi jika karyawan tersebut melakukan kesalahan yang sama dilakukan atasan akan memberikan hukuman yang lebih berat.	
	Hukuman dengan adanya penjelasan	Seseorang karyawan perlu menanyakan kejelasan kepada atasannya, apa hukumannya jika karyawan tersebut melakukan kesalahan ringan, dan apa hukumannya jika karyawan melakukan kesalahan yang berat.	
	Hukuman segera diberikan	Hukuman segera diberikan setelah terbukti adanya penyimpangan Dengan adanya pengawasan kepada karyawan atasan bisa memantau para karyawannya yang bekerja pada perusahaan tersebut.	
Komitmen (X3)	Kemauan karyawan	rasa peduli atau bersedianya seorang karyawan dalam memegang komitmen dalam sebuah organisasi yaitu Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso	kuisisioner dengan Skala Likert dengan 5 (lima) pilihan, yaitu:

Kharis (2015)	Kesetiaan karyawan	Dengan memiliki rasa setia pada setiap diri para pegawainya akan menimbulkan sikap loyalitas dan pastinya akan terus memegang komitmen dalam Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso sekalipun mereka telah ditawarkan di organisasi lain.	Nilai 5 :Sangat Setuju Nilai 4 : Setuju Nilai 3 : Kurang Setuju Nilai 2 : Tidak Setuju Nilai 1 : Sangat Tidak Setuju
	Rasa bangga	Rasa bangga pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso merupakan tujuan dalam berorganisasi karena rasa bangga yang timbul berawal dari rasa cinta dan setia kepada organisasi.	
Motivasi Kerja (X4) Teori maslow dalam Hasibuan (2013)	Kebutuhan fisiologis	Gaji/upah yang diterima pegawai telah sesuai dengan kebutuhan primer pegawai dan keluarga.	kuisisioner dengan Skala Likert dengan 5 (lima) pilihan, yaitu: Nilai 5 :Sangat Setuju Nilai 4 : Setuju Nilai 3 : Kurang Setuju Nilai 2 : Tidak Setuju Nilai 1 : Sangat Tidak Setuju
	Kebutuhan rasa aman	Setiap pegawai diberikan tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan kerja dan dana pensiun.	
	Kebutuhan sosial	Setiap pegawai diwajibkan untuk melakukan interaksi kerja yang baik dan harmonis dengan rekan kerja pada semua bidang	
	Kebutuhan harga diri	Kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain. Dalam hubungan ini, pegawai butuh penghargaan dan pengakuan serta tidak diperlakukan sewenang-wenang.	
	Kebutuhan aktualisasi diri	Kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi. Dalam hubungan ini, pegawai perlu kesempatan untuk tumbuh dan berkembang secara pribadi.	
Kinerja pegawai (Y) Afandi (2018:89)	Kualitas hasil kerja	Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.	kuisisioner dengan Skala Likert dengan 5 (lima) pilihan, yaitu: Nilai 5 : Sangat Setuju Nilai 4 : Setuju Nilai 3 : Kurang Setuju Nilai 2 : Tidak Setuju Nilai 1 : Sangat Tidak Setuju
	Kuantitas hasil kerja	Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.	
	Efisiensi	dalam melaksanakan tugas Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat.	
	Disiplin kerja	taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku di dalam organisasi.	
	Inisiatif	Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu,	
	Ketelitian	Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu udah mencapai tujuan apa belum.	
	Kepemimpinan	Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.	
	Kejujuran	Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.	
Kreativitas	Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru		

3.6. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Observasi

“Observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis” (Sugiyono, 2016). Proses observasi dilakukan peneliti pada saat pra riset di lapangan guna mengetahui masalah-masalah yang ada pada pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso dengan pertimbangan masalah-masalah yang ada disesuaikan dengan masalah yang diangkat dalam penelitian ini.

2. Wawancara

“Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti akan melaksanakan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil” (Sugiyono, 2016:137). Data diperoleh dengan melakukan wawancara dengan pihak pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso untuk mendapatkan informasi yang diinginkan.

3. Studi Pustaka

“Studi pustaka dilakukan untuk memperkaya pengetahuan mengenai berbagai konsep yang akan digunakan sebagai dasar atau pedoman dalam proses penelitian” (Martono, 2011). Studi pustaka dalam teknik pengumpulan data merupakan jenis data sekunder yang digunakan untuk membantu proses

penelitian, yaitu dengan mengumpulkan informasi yang terdapat dalam artikel, surat kabar, buku-buku, maupun karya ilmiah pada penelitian sebelumnya. Tujuan dari studi pustaka ini adalah untuk mencari fakta dan mengetahui konsep metode yang digunakan.

4. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan metode pengumpulan data dengan cara mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen, rapat, agenda, dan sebagainya, Arikunto (2010:134). Dari metode pengumpulan data ini dokumen data pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso serta jurnal penelitian terdahulu dipilih untuk memudahkan peneliti untuk memperoleh informasi yang diperlukan selama proses penelitian berlangsung. Salah satu dokumen yang digunakan adalah penilaian kinerja pegawai.

5. Kuesioner

“Metode kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab” (Sugiyono, 2016). Kuesioner atau daftar pertanyaan merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini. Data yang ingin diperoleh peneliti yaitu dengan cara memberi angket kepada pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso, agar data yang terkumpul dapat berwujud kuantitatif, maka setiap alternatif jawaban diberikan skor atau nilai. Adapun cara pemberian skor atau nilai pada masing-masing bagian adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1
Skala Likert

No	Skala Likert	Skor
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Netral	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono, (2016)

3.7. Metode Analisa Data

3.7.1 Uji Keabsahan Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu data dapat dipercaya kebenarannya sesuai dengan kenyataan. Sugiyono (2016) menyatakan bahwa “Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur”. Valid menunjukkan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dapat dikumpulkan peneliti. Uji validitas terhadap daftar pertanyaan dalam kuesioner dilakukan untuk mengukur seberapa cermat suatu instrumen berfungsi sebagai alat ukur. Ketentuan pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- a. Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$, maka item-item pernyataan dari kuesioner adalah valid.
- b. Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka item-item pernyataan dari kuesioner adalah tidak valid.
- c. r_{tabel} diperoleh dari $df = n - 2$ dengan tingkat signifikansi 95% atau α : 5%,
dimana:

df : degree of freedom

n : jumlah sampel

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan program SPSS 22 *for windows* 7. Korelasi *Product Moment* menurut Sanusi (2011:77) dengan rumus sebagai berikut:

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x) - (\sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan:

r: Koefisien Korelasi

n: Jumlah Sampel

x: Butir Skor

y: Total Butir Skor

2. Uji Reliabilitas

Arikunto (2013:221) mengemukakan bahwa “Reliabilitas menunjukkan pada satu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik”. Uji reliabilitas merupakan alat ukur untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu variabel dikatakan *reliable* jika memberikan nilai $\alpha > 0,60$, jika nilai $\alpha < 0,60$ maka tidak *reliable*. Sunyoto (2012:36) menyatakan bahwa “secara matematis besarnya reliabilitas”. Dirumuskan sebagai berikut:

$$\alpha = \frac{k \cdot r}{1 + (k - 1)r}$$

Keterangan:

α : Koefisien reliabilitas

r: Korelasi antar item

k: Jumlah item

- a. Apabila hasil koefisien $Alpha >$ taraf signifikan 60% atau 0,60 maka kuesioner tersebut *reliable*.
- b. Apabila hasil koefisien $Alpha <$ taraf signifikan 60% atau 0,60 maka kuesioner tersebut tidak *reliable*.

3.7.2 Uji Asumsi Klasik

Widardjono (2010:75) mengemukakan bahwa “Uji asumsi klasik ada lima yaitu multikolinieritas, heteroskedastisitas, autokorelasi, uji linearitas, dan normalitas”. Pada penelitian ini peneliti tidak menggunakan dua uji asumsi klasik yang terdiri dari autokorelasi dan uji linearitas. Peneliti hanya menggunakan tiga asumsi klasik yaitu: normalitas, heteroskedastisitas, dan multikolinieritas. Berikut ini hasil pengujian asumsi klasik dan penjelasan dari ketiga asumsi klasik yang digunakan sebagai berikut:

a. Uji Normalitas

Ghozali (2018:161) mengemukakan bahwa “Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel berdistribusi normal atau tidak”. Uji normalitas diperlukan karena untuk melakukan pengujian-pengujian variabel lainnya dengan mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Pengujian suatu data berdistribusi normal atau tidak, dapat diketahui dengan menggunakan grafik normal plot. Melihat histogram dari residualnya, uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan metode *Kolmogorov-Smirnov* jika

hasil angka signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka data tidak terdistribusi normal.

Dasar pengambil keputusan (Ghozali, 2018:163):

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data menyebar jauh dari diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Heterokedastisitas

Ghozali (2018) menyatakan bahwa “Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dalam satu pengamatan terhadap pengamatan lainnya”. Jika varians dari residual satu pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Menurut Ghozali (2018:105) model regresi yang baik adalah model yang homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas. Jika p value > 0,05 tidak signifikan berarti tidak terjadi heterokedastisitas artinya model regresi lolos uji heterokedastisitas. Uji heterokedastisitas dalam penelitian ini menggunakan Grafik Plot antara nilai prediksi variabel dependen yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Uji heterokedastisitas dilakukan dengan bantuan *software SPSS 22 for Windows 7*. Dasar analisis uji heterokedastisitas menurut Ghozali (2018:138) adalah:

- 1) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka mengindikasikan telah terjadi heterokedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas. Seperti titik-titik menyebar diatas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

c. Uji Multikolinieritas

Ghozali (2018) mengemukakan bahwa “Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independen*)”. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang memiliki nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol. Mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah sebagai berikut:

- 1) Nilai R yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.
- 2) Menganalisis matriks korelasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas. Tidak adanya korelasi yang tinggi antar variabel independen tidak berarti bebas dari multikolinieritas. Multikolinieritas dapat disebabkan karena adanya efek kombinasi dua atau lebih variabel independen.

- 3) Multikolinieritas dapat juga dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2) *varianceinflation factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel independen menjadi variabel dependen (terikat) dan *diregres* terhadap variabel independen lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jika nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/Tolerance$). Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah Nilai *Tolerance* $\leq 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF \geq 10$. Setiap peneliti harus menentukan tingkat kolineritas yang masih dapat ditolerir. Sebagai misal nilai *Tolerance* = 0,10 sama dengan tingkat kolineritas 0,95. Walaupun multikolinieritas dapat dideteksi dengan nilai *Tolerance* dan VIF, tetapi kita masih tetap tidak mengetahui variabel-variabel independen mana saja yang saling berkolerasi.

3.7.3 Analisa Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas yaitu Penghargaan (X_1), Sanksi/hukuman (X_2), Komitmen organisasi (X_3), dan Motivasi kerja (X_4) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja pegawai (Y) di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso. Penelitian ini analisis regresinya menggunakan bantuan program komputer SPSS 22.0 *for Windows 7*. Menurut Sugiyono (2014:277) persamaan regresi linier berganda yang ditetapkan adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Keterangan:

Y : Kinerja pegawai

X₁ : *Reward*

X₂ : *Punishment*

X₃ : Komitmen organisasi

X₄ : Motivasi kerja

a : Konstanta

b₁ b₂ b₃ b₄ : Koefisien Regresi

e : Error

a. Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk melihat secara parsial bagaimana pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y), guna menguji hipotesis yang telah ditetapkan memiliki pengaruh atau tidak, (Sugiyono, 2016:184). Pada uji t dalam penelitian ini menggunakan bantuan program komputer SPSS 22 *for Windows 7*:

$$t = \frac{r \sqrt{n - 2}}{\sqrt{1 - r^2}}$$

Keterangan:

t: Nilai uji t

r: Nilai efisiensi korelasi

n: Jumlah Sampel

a. Kriteria pengujian sebagai berikut:

- 1) H₀: b₁=b₂=b₃=b₄=0, artinya secara parsial variabel-variabel bebas (*Reward*, *punishment*, Komitmen organisasi, dan Motivasi kerja) tidak mempunyai pengaruh secara parsial terhadap variabel terikat (Kinerja pegawai).

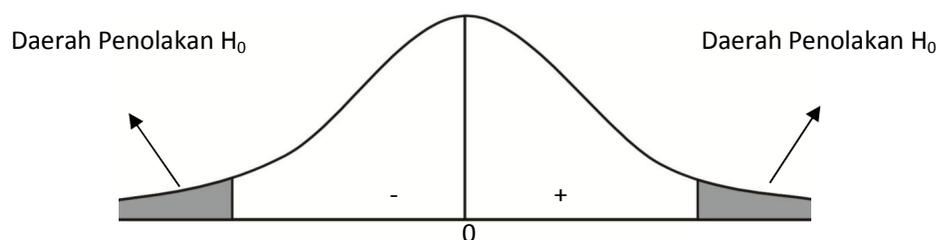
- 2) $H_a: b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq b_4 \neq 0$, artinya secara parsial variabel-variabel bebas (*Reward*, *punishment*, Komitmen organisasi, dan Motivasi kerja) mempunyai pengaruh secara parsial terhadap variabel terikat (Kinerja pegawai).
- b. Dasar pengambilan keputusan menurut Sanusi (2011:138) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikan, yaitu:
- 1) Bila $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ atau $-t_{hitung} \leq -t_{tabel}$ dan nilai signifikan $t <$ tingkat signifikansi 5% (0,05), maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini berarti ada pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial.
 - 2) Bila $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $-t_{hitung} > -t_{tabel}$ dan nilai signifikan $t >$ tingkat signifikansi 5% (0,05), maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Hal ini berarti tidak ada pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial.
- c. Mencari t_{tabel} : $df = n - k$ ($\alpha/2$)

Dimana: *df: degree of freedom*

n: jumlah sampel

k: jumlah variabel bebas dan variabel terikat

α : 5% (0,05)



Gambar 3.1 Kurve Distribusi Normal Uji t

b. Uji Simultan (Uji F)

Uji F dilakukan untuk melihat secara serentak atau bersama-sama bagaimana pengaruh variabel X terhadap variabel Y. pada uji F dalam penelitian ini menggunakan bantuan program komputer SPSS 22 *for Windows 7*. Rumus uji F yang dikutip dari (Sugiyono, 2016:192) adalah sebagai berikut:

$$Fh = \frac{R^2/K}{(1 - R^2)/(n - K - 1)}$$

Keterangan:

Fh: Nilai F_{hitung}

R^2 : Koefisien Determinasi

n: Jumlah Sampel

K: Banyaknya Variabel Bebas dan Variabel Terikat

a. Kriteria pengujian sebagai berikut:

- 1) H_0 : $b_1=b_2=b_3=b_4=0$, artinya variabel-variabel bebas (*Reward, punishment, Komitmen organisasi, dan Motivasi kerja*) tidak mempunyai pengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat (Kinerja pegawai).
- 2) H_a : minimal satu koefisien dari $b_1 \neq 0$, artinya variabel-variabel bebas (*Reward, punishment, Komitmen organisasi, dan Motivasi kerja*) mempunyai pengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat (Kinerja pegawai).

b. Dasar pengambilan keputusan menurut Sanusi (2011:143) adalah dengan menggunakan angka probabilitas ialah sebagai berikut:

- 1) Jika $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ dan nilai $Sig < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya secara simultan variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
- 2) Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan nilai $Sig > 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya secara simultan variabel independen tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

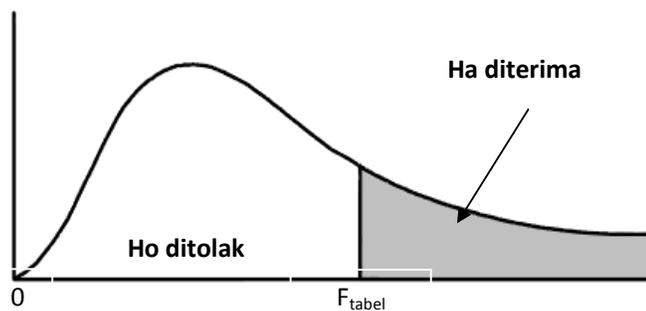
c. Mencari F_{tabel} : $df_1 = K - 1$

$$df_2 = n - K$$

Dimana: *df: degree of freedom*

n: jumlah sampel

K: jumlah variabel bebas dan variabel terikat



Gambar 3.1 Kurve Distribusi Normal Uji t

c. Koefisien Determinasi(R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa baik garis regresi sesuai dengan data aktualnya (good of fit) koefisien determinasi mengukur prosentase total variasi variabel dependen Y yang dijelaskan oleh variabel

independen di dalam garis regresi (Widarjono, 2010:19). Menurut Widarjono (2010:20) persamaan untuk koefisien determinasi adalah sebagai berikut:

$$R^2 = 1 - \frac{RSS}{TSS}$$

Keterangan:

R^2 = Koefisien determinasi

RSS = Residual *Sum of Square*

TSS = Total *Sum of Square*

Dimana apabila:

$R^2 = 0$, berarti pengaruh variabel X terhadap variabel Y, lemah

$R^2 = 1$, berarti pengaruh variabel X terhadap variabel Y, kuat

Tabel 3.2
Interprestasi Koefisien Korelasi Nilai r

No.	Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
1.	0,80 – 1,000	Sangat Kuat
2.	0,60 – 0,799	Kuat
3.	0,40 – 0,599	Cukup Kuat
4.	0,20 – 0,399	Rendah
5.	0,00 – 0,199	Sangat Rendah

Sumber: Riduwan dan Kuncoro (2017:62)

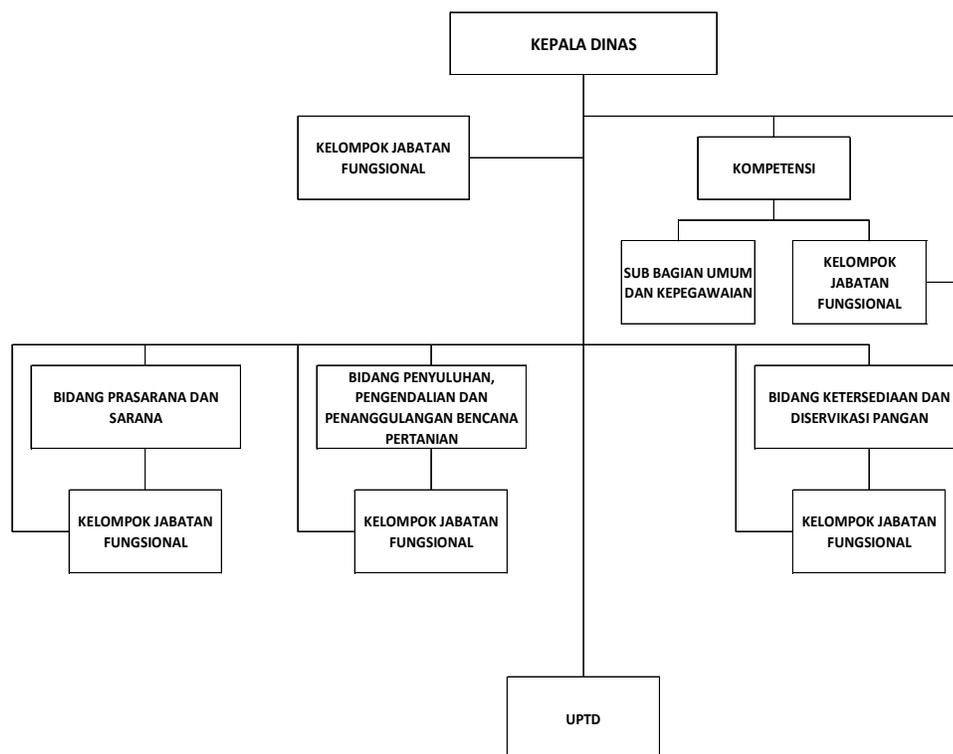
BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Penelitian

Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso. Sebagai salah satu pilar perekonomian Kabupaten Bondowoso didaerah pedesaan, sektor pertanian menjadi salah satu prioritas pembangunan. Peran strategis pertanian digambarkan secara nyata melalui penyediaan bahan pangan, bahan baku industri pakan, penyerap tenaga kerja, sumber pendapatan serta pelestari lingkungan melalui praktek usaha tani yang berbasis sumber daya lokal. Peran pertanian tanaman pangan dan hortikultura dalam pembangunan ekonomi tidak hanya dituntut untuk mempercepat pertumbuhan ekonomi saja tetapi secara nyata dapat meningkatkan kesejahteraan petani, mengurangi kemiskinan dan ikut menyediakan lapangan kerja. Untuk itu program pembangunan tanaman pangan, hortikultura, perkebunan dan ketahanan pangan dirancang untuk mampu meningkatkan produktivitas, kesejahteraan dan kemandirian petani sesuai visi, dan misi yang telah ditetapkan. Rencana kerja Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso Tahun 2022 berdasarkan renstra Tahun 2018-2023 yang disusun berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Tingkat II Kabupaten Bondowoso Tahun 2022 dan Tahun berjalan (2021) serta berdasarkan masukan/aspirasi masyarakat melalui mekanisme musyawarah perencanaan pembangunan secara berjenjang mulai dari Musyawarah Perencanaan Pembangunan Desa, Musyawarah Perencanaan

Pembangunan Kecamatan, Musyawarah Perencanaan Pembangunan Kabupaten, untuk mewujudkan Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso sebagai institusi penyelenggara pelayanan publik yang berkualitas. Kegiatan Musyawarah Perencanaan Pembangunan akan dilanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi yaitu musyawarah Perencanaan Pembangunan Provinsi dan Musyawarah Perencanaan Pembangunan Nasional sehingga perencanaan pembangunan yang tidak terjangkau oleh perencanaan pembangunan kabupaten dapat di usulkan melalui musyawarah perencanaan pembangunan kejenjang yang lebih tinggi. Berikut ini struktur organisasi Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso

4.2. Hasil Penelitian

4.2.1. Analisa Deskriptif Responden

Pada bagian ini, penulis akan menguraikan dan menganalisis data yang diperoleh dari hasil penelitian pengaruh *reward*, *punishment* dan Komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso. Kuesioner terdiri dari 27 pertanyaan, dimana untuk variabel X_1 mengenai *reward* sebanyak 5 pertanyaan, X_2 mengenai *punishment* sebanyak 4 pertanyaan, X_3 mengenai Komitmen organisasi sebanyak 3 pertanyaan, X_4 mengenai motivasi kerja sebanyak 5 pertanyaan dan selebihnya sebanyak 9 pertanyaan untuk variabel Y mengenai kinerja pegawai.

Responden penelitian ini adalah pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso. yang berjumlah 105 orang. Karakteristik responden dibedakan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan dan pangkat/golongan.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso. yang menjadi responden di dalam penelitian ini dapat dirincikan berdasarkan jenis kelamin seperti tabel di bawah ini:

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

		Jenis Kelamin		Valid Percent	Cumulative Percent
		Frequency	Percent		
Valid	Laki-laki	68	64.8	64.8	64.8
	Perempuan	37	35.2	35.2	100,0
Total		105	100,0	100,0	

Sumber : Lampiran 2

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa jumlah responden laki-laki lebih banyak dibandingkan responden perempuan. Hal tersebut dikarenakan responden laki-laki dianggap lebih mampu dalam melakukan aktivitas pekerjaan yang mengharuskan pegawai untuk turun lapangan.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso yang menjadi responden di dalam penelitian ini dapat dirincikan berdasarkan Usia seperti tabel di bawah ini:

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

		Usia		<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>		
Valid	21 - 30 tahun	15	14,3	14,3	14,3
	31 - 40 tahun	45	42,9	42,9	57,2
	41 - 50 tahun	38	36,2	36,2	93,4
	51 - 60 tahun	7	6,6	6,6	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Sumber : Lampiran 2

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini berada pada rentang usia 31-40 tahun dengan jumlah 45 pegawai. Hal tersebut menunjukkan bahwa Pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso didominasi oleh pegawai pada rentang usia matang dan juga masih produktif dalam bekerja.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso yang menjadi responden di dalam penelitian ini dapat dirincikan berdasarkan tingkat pendidikan seperti tabel di bawah ini:

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

		Pendidikan		Valid Percent	Cumulative Percent
		Frequency	Percent		
Valid	D3	10	9,5	9,5	9,5
	S1	89	84,8	84,8	94,3
	S2	6	5,7	5,7	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Sumber : Lampiran 2

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh pegawai dengan tingkat pendidikan Strata 1 yaitu sebanyak 89 responden atau 84,8%. Hal tersebut menunjukkan bahwa Pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso memiliki tingkat pendidikan yang tinggi. Tingkat pendidikan tersebut merupakan syarat mutlak yang harus dipenuhi calon pegawai ketika mengikuti tes CPNS. Selain tingkatan minimal diploma, juga harus memiliki pendidikan yang linier.

4.2.2. Deskripsi Variabel Penelitian

a. Variabel *Reward* (X_1)

Variabel *reward* (X_1) memiliki lima indikator yang digunakan sebagai kuesioner, Adapun hasil jawaban responden penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.5
Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel *Reward* (X_1)

No	Indikator	Skor										Jumlah	
		1		2		3		4		5		F	%
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	X1.1	2	1,9	16	15,2	13	12,4	51	48,6	23	21,9	105	100
2	X1.2	11	10,5	14	13,3	21	20,0	43	41,0	16	15,2	105	100
3	X1.3	0	0,0	14	13,3	22	21,0	32	30,5	37	35,2	105	100
4	X1.4	0	0,0	13	12,4	14	13,3	51	48,6	27	25,7	105	100
5	X1.5	0	0,0	9	8,6	23	21,9	47	44,8	26	24,8	105	100

Sumber : Lampiran 2

Dari tabel 4.5 dapat diketahui indikator pertama tentang *reward* pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso adalah Gaji ($X_{1.1}$) responden merasa gaji yang diterima sudah sesuai dengan beban kerja ASN, didominasi oleh jawaban sangat setuju dengan jumlah 51 responden atau 48.6%.

Pada indikator kedua tentang *reward* pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso yaitu Tunjangan ($X_{1.2}$) responden merasa tunjangan kinerja yang didapat sesuai dengan ketentuan dan kelas jabatan, didominasi oleh jawaban setuju dengan jumlah 43 responden atau 41,0%.

Pada indikator ketiga tentang *reward* pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso. adalah kemampuan Bonus/insentif ($X_{1.3}$) responden merasa menerima insentif yang layak, didominasi oleh jawaban sangat sangat setuju, yaitu sejumlah 32 responden atau 30,5%.

Pada indikator keempat tentang *reward* pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso adalah Penghargaan interpersonal ($X_{1.4}$) responden merasa pernah mendapat penghargaan interpersonal dari atasan, didominasi oleh jawaban sangat setuju, yaitu sejumlah 51 responden 48,6%.

Pada indikator kelima tentang *reward* pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso adalah Promosi ($X_{1.5}$) responden merasa promosi jabatan diberikan sebagai bentuk penghargaan, didominasi oleh jawaban sangat setuju, yaitu sejumlah 47 responden 44,8%.

Dari hasil jawaban secara keseluruhan pada indikator variabel *reward* sebagian besar menyatakan respon setuju pada item pertanyaan/penyataan mengenai *reward* di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten

Bondowoso. Indikator yang paling dominan pada variabel *reward* adalah Penghargaan interpersonal ($X_{1.4}$) yaitu responden merasa pernah mendapat penghargaan interpersonal dari atasan. Hal tersebut menunjukkan bahwa atasan/pimpinan dari pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso yang menjadi responden penelitian ini sering memberikan apresiasi secara verbal atau secara lisan atas pekerjaan yang telah diselesaikan. Bentuk penghargaan berupa ucapan terima kasih, pengakuan atau pujian kepada bawahan tentu akan memiliki dampak positif yang mampu mempengaruhi kinerja pegawai.

b. Variabel *Punishment* (X_2)

Dalam variabel *punishment* (X_2) memiliki empat indikator yang digunakan sebagai kuesioner untuk mengetahui tanggapan responden mengenai *punishment* (X_2) pada Pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso. Adapun hasil jawaban responden penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.6
Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel *Punishment* (X_2)

No	Indikator	Skor										Jumlah	
		1		2		3		4		5		F	%
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	X2.1	0	0,0	11	10,5	23	21,9	48	45,7	23	21,9	105	100
2	X2.2	3	2,9	11	10,5	17	16,2	59	56,2	15	14,3	105	100
3	X2.3	3	2,9	15	14,3	17	16,2	58	55,2	12	11,4	105	100
4	X2.4	0	0,0	8	7,6	28	26,7	59	56,2	10	9,5	105	100

Sumber : Lampiran 2

Dari tabel 4.6 dapat diketahui indikator pertama tentang *punishment* pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso yaitu meminimalisir kesalahan ($X_{2.1}$) responden merasa meminimalisir kesalahan adalah beban tanggung jawab pegawai, didominasi oleh jawaban setuju, yaitu sejumlah 48 responden atau 45.7%.

Pada indikator kedua tentang *punishment* pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso yaitu hukuman yang lebih berat ($X_{2.2}$) responden merasa hukuman yang lebih berat pantas diberikan untuk kesalahan yang terus berulang, didominasi oleh jawaban setuju, yaitu sejumlah 59 responden atau 56.2%.

Pada indikator ketiga tentang *punishment* pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso yaitu Hukuman dengan adanya penjelasan ($X_{2.3}$) responden merasa setiap hukuman dan peringatan yang diterima pegawai selalu disertai dengan penjelasan, didominasi oleh jawaban setuju, yaitu sejumlah 58 responden atau 55.2%.

Pada indikator keempat tentang *punishment* pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso yaitu Hukuman segera diberikan ($X_{2.4}$) responden merasa setiap pelanggaran yang terjadi, sanksi yang diberikan selalu disegerakan, didominasi oleh jawaban setuju, yaitu sejumlah 59 responden atau 56.2%.

Dari hasil jawaban secara keseluruhan pada variabel *punishment* pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso. sebagian besar menyatakan respon setuju pada keempat indikator variabel *punishment* pada

Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso. Indikator yang paling dominan disetujui oleh responden adalah responden merasa setiap pelanggaran yang terjadi, sanksi yang diberikan selalu disegerakan ($X_{2.4}$) pernyataan tersebut mengandung makna bahwa setiap kesalahan yang diberikan sanksi atau peringatan secara langsung juga merupakan berjalannya fungsi kepemimpinan yaitu monitoring dan evaluasi. Sehingga, pegawai merasa hasil kerja maupun tindakannya yang keliru segera mendapatkan respon untuk selanjutnya ditindak lanjuti berupa perbaikan sikap dan perilaku kerja. Tindakan tersebut tentu akan menjadi pelajaran dan pengalaman untuk pegawai, agar nantinya tidak mengulang kesalahan yang sama.

c. Variabel Komitmen organisasi (X_3)

Dalam variabel Komitmen organisasi (X_3) memiliki tiga indikator yang digunakan sebagai kuesioner untuk mengetahui tanggapan responden mengenai variabel Komitmen organisasi (X_3) pada Pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso. Adapun hasil jawaban responden penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.7
Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Komitmen organisasi (X_3)

No	Indikator	Skor										Jumlah	
		1		2		3		4		5		F	%
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	X3.1	0	0,0	11	10,5	24	22,9	57	54,3	13	12,4	105	100
2	X3.2	0	0,0	10	9,5	18	17,1	64	61,0	13	12,4	105	100
3	X3.3	0	0,0	11	10,5	23	21,9	59	56,2	12	11,4	105	100

Sumber: Lampiran 2

Berdasarkan tabel 4.7 dapat dilihat bahwa untuk indikator pertama tentang Komitmen organisasi pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso yaitu kemauan karyawan ($X_{3,1}$) responden merasa dengan penuh kesadaran akan terus peduli dengan kondisi organisasi, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 57 responden atau 54,3%.

Sedangkan untuk indikator kedua tentang Komitmen organisasi pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso yaitu Kesetiaan karyawan ($X_{3,2}$) responden merasa akan terus berkarir di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 64 responden atau 61.0%.

Sedangkan untuk indikator ketiga tentang Komitmen organisasi pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso yaitu Rasa bangga ($X_{3,3}$) responden merasa bangga menjadi bagian dari Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 59 responden atau 56,2%.

Dari hasil jawaban secara keseluruhan pada variabel Komitmen organisasi pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso. sebagian besar menyatakan respon setuju pada semua indikator Komitmen organisasi. Indikator yang paling dominan yang dipilih oleh responden adalah responden merasa akan terus berkarir di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso ($X_{3,2}$) maksudnya adalah keinginan dan kesadaran pegawai untuk terus menjadi bagian dari organisasi karena faktor-faktor tertentu. Pada umumnya faktor paling utama yang memengaruhi keinginan tersebut adalah, jenis

kepegawaian yang tidak memungkinkan untuk pindah pada organisasi. Jenis kepegawaian pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso adalah fungsional yang sulit dan kecil kemungkinan untuk bisa menjadi pegawai struktural.

d. Variabel Motivasi Kerja (X_4)

Dalam variabel Motivasi kerja (X_4) memiliki lima indikator yang digunakan sebagai kuesioner untuk mengetahui tanggapan responden mengenai variabel motivasi kerja (X_4) pada Pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso. Adapun hasil jawaban responden penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.7
Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel motivasi kerja (X_4)

No	Indikator	Skor										Jumlah	
		1		2		3		4		5		F	%
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	X4.1	0	0,0	11	10,5	29	27,6	57	54,3	8	7,6	105	100
2	X4.2	0	0,0	10	9,5	28	26,7	47	44,8	20	19,0	105	100
3	X4.3	0	0,0	7	6,7	31	29,5	54	51,4	13	12,4	105	100
4	X4.4	0	0,0	12	11,4	24	22,9	59	56,2	10	9,5	105	100
5	X4.5	0	0,0	6	5,7	30	28,6	46	43,8	23	21,9	105	100

Sumber: Lampiran 2

Berdasarkan tabel 4.7 dapat dilihat bahwa untuk indikator pertama tentang motivasi kerja Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso yaitu kebutuhan fisiologis ($X_{4.1}$) responden merasa telah menerima gaji / upah yang layak, untuk memenuhi kebutuhan pokok, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 57 responden atau 54,3%.

Sedangkan untuk indikator kedua tentang motivasi kerja Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso yaitu kebutuhan rasa aman ($X_{4.2}$) responden merasa telah terjamin akan kebutuhan perlindungan dari ancaman bahaya dan lingkungan kerja, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 47 responden atau 44,8%.

Sedangkan untuk indikator ketiga tentang motivasi kerja Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso yaitu kebutuhan sosial ($X_{4.3}$) responden merasa diterima di tempat kerja, melakukan interaksi kerja yang baik dan harmonis, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 54 responden atau 51,4%.

Sedangkan untuk indikator keempat tentang Komitmen organisasi pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso yaitu kebutuhan harga diri ($X_{4.4}$) responden merasa telah menerima penghargaan dan pengakuan serta tidak diperlakukan sewenang-wenang, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 59 responden atau 56,2%.

Sedangkan untuk indikator kelima tentang motivasi kerja Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso yaitu kebutuhan aktualisasi diri ($X_{4.5}$) responden merasa telah terpenuhi kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 46 responden atau 43,8%.

Dari hasil jawaban secara keseluruhan pada variabel motivasi kerja Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso. sebagian besar menyatakan respon setuju pada semua indikator motivasi kerja. Indikator yang

paling dominan yang dipilih oleh responden responden merasa telah menerima penghargaan dan pengakuan serta tidak diperlakukan sewenang-wenang (X_{4.4}) pernyataan tersebut jelas sudah jarang ditemui di lapangan, mengingat tindakan sewenang-wenang bukan lagi budaya dalam organisasi manapun. Budaya kerja yang mampu memberikan motivasi kepada pegawai adalah pemberian penghargaan maupun pengakuan atas hasil kerja yang telah dicapai pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso.

e. Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Dalam variabel kinerja (Y) memiliki sembilan indikator yang digunakan sebagai kuesioner untuk mengetahui tanggapan responden mengenai variabel kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso.

Adapun hasil jawaban responden penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.8
Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Kinerja Pegawai (Y)

No	Indikator	Skor										Jumlah	
		1		2		3		4		5		F	%
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	Y1	0	0,0	9	8,6	16	15,2	59	56,2	21	20,0	105	100
2	Y2	0	0,0	8	7,6	9	8,6	64	61,0	24	22,9	105	100
3	Y3	0	0,0	9	8,6	20	19,0	63	60,0	13	12,4	105	100
4	Y4	0	0,0	8	7,6	20	19,0	51	48,6	26	24,8	105	100
5	Y5	0	0,0	6	5,7	29	27,6	50	47,6	20	19,0	105	100
6	Y6	0	0,0	6	5,7	29	27,6	62	59,0	8	7,6	105	100
7	Y7	0	0,0	8	7,6	21	20,0	53	50,5	23	21,9	105	100
8	Y8	0	0,0	10	9,5	28	26,7	53	50,5	14	13,3	105	100
9	Y9	0	0,0	15	14,3	27	25,7	57	54,3	6	5,7	105	100

Sumber: Lampiran 2.

Berdasarkan tabel 4.8 dapat dilihat bahwa untuk indikator pertama tentang kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso

yaitu kualitas hasil kerja (Y_1) responden mampu menyelesaikan setiap kegiatan kerja pada Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dengan kualitas yang baik, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 59 responden atau 56,2%.

Untuk indikator kedua tentang kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso yaitu kuantitas hasil kerja (Y_2) responden mampu menyelesaikan setiap kegiatan kerja yang menjadi beban kerja pegawai, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 64 responden atau 61,0%.

Untuk indikator ketiga tentang kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso yaitu efisiensi (Y_3) responden merasa selalu taat pada hukum dan aturan dalam proses pelaksanaan kegiatan kerja, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 63 responden atau 60,0%.

Untuk indikator keempat tentang kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso yaitu disiplin kerja (Y_4) responden merasa taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku di dalam organisasi, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 51 responden atau 48,6%.

Untuk indikator keenam tentang kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso yaitu inisiatif (Y_5) responden mampu melaksanakan tupoksi pegawai tanpa menunggu perintah dari atasan, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 50 responden atau 47,6%.

Untuk indikator ketujuh tentang kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso yaitu ketelitian (Y_6) responden merasa

mampu bekerja dengan teliti, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 62 responden atau 59,0%.

Untuk indikator ketujuh tentang kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso yaitu disiplin kerja (Y_7) responden merasa pimpinan memberikan dorongan sebagai upaya mencapai tujuan organisasi, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 53 responden atau 50,5%.

Untuk indikator kedelapan tentang kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso yaitu inisiatif (Y_8) responden mampu merencanakan, melaksanakan dan melaporkan setiap kegiatan kerja dengan prinsip transparansi, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 53 responden atau 50,5%.

Untuk indikator kesembilan tentang kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso yaitu ketelitian (Y_9) responden merasa memiliki gagasan atau kemampuan untuk menciptakan inovasi yang baru, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 57 responden atau 54,3%.

Dari hasil jawaban secara keseluruhan pada variabel kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso. sebagian besar responden umumnya memberikan respon setuju. Indikator kinerja pegawai yang paling dominan mendapat respon setuju adalah responden merasa mampu menyelesaikan setiap kegiatan kerja yang menjadi beban kerja pegawai (Y_2) responden merasa mampu menyelesaikan setiap kegiatan kerja yang menjadi beban kerja pegawai. Pernyataan tersebut memiliki makna bahwa setiap kegiatan kerja

merupakan indikator pengukur keberhasilan kinerja pegawai dilihat dari kuantitas. Pengukuran selanjutnya akan menilai kualitas dari setiap penyelenggaraan kerja pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso.

4.3. Hasil Analisis Data

4.3.1 Uji Validitas

Sample penelitian ini adalah Pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso sebanyak 105 orang. Setelah dilakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas instrument penelitian (kuesioner) dan dilakukan perbaikan terhadap kuesioner. Hasil uji validitas dan reliabilitas dapat dinyatakan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.9
Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	r_{hitung}	Keterangan
<i>Reward</i> (X_1)	$X_{1.1}$	0,847	Valid
	$X_{1.2}$	0,743	Valid
	$X_{1.3}$	0,860	Valid
	$X_{1.4}$	0,885	Valid
	$X_{1.5}$	0,800	Valid
<i>Punishment</i> (X_2)	$X_{2.1}$	0,838	Valid
	$X_{2.2}$	0,865	Valid
	$X_{2.3}$	0,875	Valid
	$X_{2.4}$	0,728	Valid
	$X_{2.5}$	0,858	Valid
Komitmen organisasi (X_3)	$X_{3.1}$	0,888	Valid
	$X_{3.2}$	0,931	Valid
	$X_{3.3}$	0,865	Valid
Motivasi kerja (X_3)	$X_{4.1}$	0,864	Valid
	$X_{4.2}$	0,833	Valid
	$X_{4.3}$	0,767	Valid
	$X_{4.4}$	0,810	Valid
	$X_{4.5}$	0,843	Valid
Kinerja Pegawai	Y_1	0,630	Valid

(Y)	Y ₂	0,607	Valid
	Y ₃	0,620	Valid
	Y ₄	0,596	Valid
	Y ₅	0,391	Valid
	Y ₆	0,599	Valid
	Y ₇	0,773	Valid
	Y ₈	0,566	Valid
	Y ₉	0,572	Valid

Berdasarkan tabel hasil uji validitas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator yang digunakan memiliki nilai r_{hitung} yang lebih besar dari 0,30, hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan dalam variabel penelitian ini layak atau valid digunakan sebagai pengumpul data.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah tingkat iklan hasil suatu pengukuran. Pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi, yaitu pengukuran yang mampu memberikan hasil ukur yang terpercaya (reliabel). Dalam penelitian ini pengukuran reliabilitas dilakukan dengan bantuan program SPSS 25 for Windows 13 dengan menggunakan metode *Cronbach Alpha*, dimana kuisisioner dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60, Rekapitulasi item kuisisioner hasil uji reliabilitas terlihat pada tabel berikut

Tabel 4.10
Hasil Uji Reliabilitas

Reliability Statistics		
Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
<i>Reward</i>	0,879	Reliabel
<i>Punishment</i>	0,891	Reliabel
Komitmen organisasi	0,875	Reliabel
Motivasi kerja	0,881	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,913	Reliabel

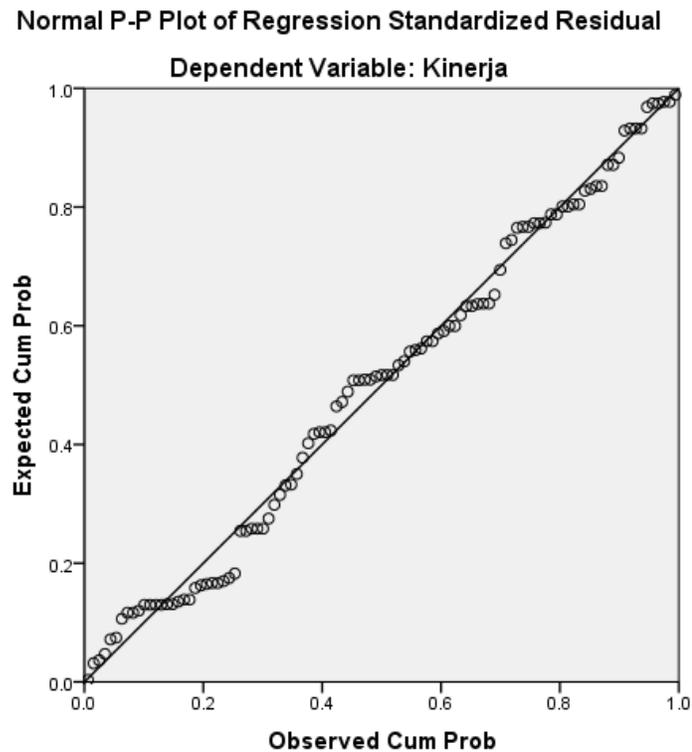
Sumber Lampiran 4

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60, Maka semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel.

4.4. Uji Asumsi Klasik

4.4.1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel bebas dan variabel terikat, keduanya terdistribusikan secara normal ataukah tidak. Normalitas data dalam penelitian dilihat dengan cara memperhatikan titik-titik pada *Normal P-Plot of Regression Standardized Residual* dari variabel terikat. Persyaratan dari uji normalitas adalah jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.



Gambar 4.2 Hasil Pengujian Normalitas
Sumber : Lampiran 5

Dari gambar tersebut didapatkan hasil bahwa semua data berdistribusi secara normal, sebaran data berada disekitar garis diagonal.

4.4.2. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas berarti terjadi interkorelasi antar variabel bebas yang menunjukkan adanya lebih dari satu hubungan linier yang signifikan. Apabila koefisien korelasi variabel yang bersangkutan nilainya terletak di luar batas-batas penerimaan (*critical value*) maka koefisien korelasi bermakna dan terjadi multikolinearitas. Apabila koefisien korelasi terletak di dalam batas-batas penerimaan maka koefisien korelasinya tidak bermakna dan tidak terjadi multikolinearitas.

Tabel 4.11
Collinearity Statistic
Coefficients^a

Model		<i>Tolerance</i>	VIF
1	(Constant)		
	<i>Reward</i>	0,411	2,433
	<i>Punishment</i>	0,296	3,383
	Komitmen	0,235	4,253
	Motivasi	0,380	2,633

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Lampiran 4

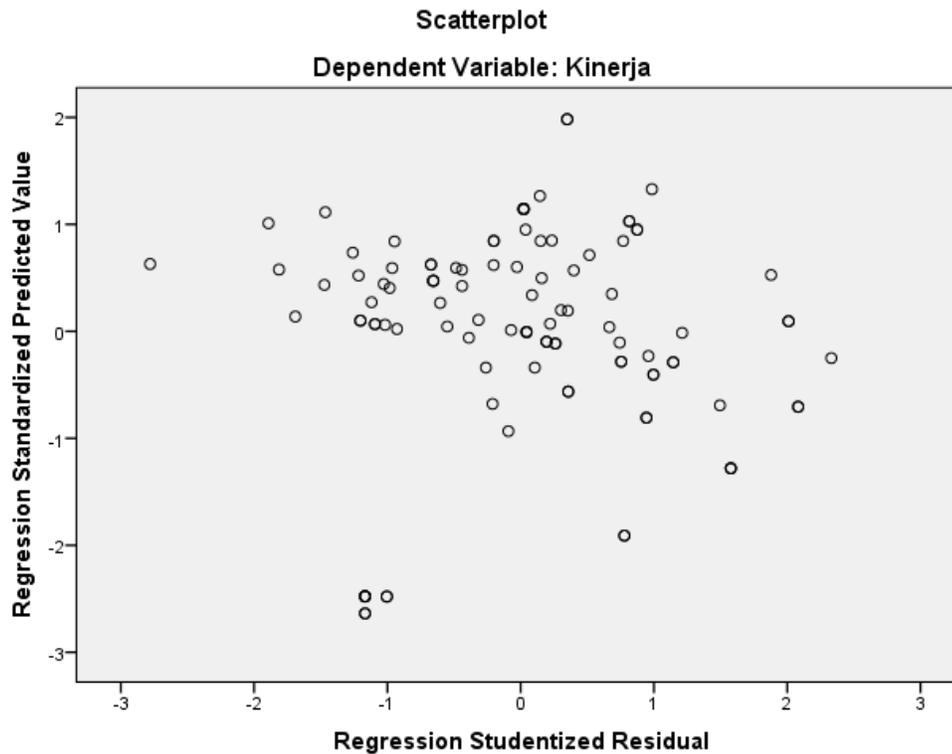
Berdasarkan hasil analisis *Collinearity Statistic* diketahui bahwa dalam model tidak terjadi multikolinearitas. Hal ini dapat dilihat pada lampiran nilai VIF dari masing-masing variabel kurang dari 10,

4.4.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual, dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika varians berbeda, disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heterokedastisitas dapat digunakan metode grafik Scatterplot yang dihasilkan dari *output* program SPSS versi 25, Apabila pada gambar menunjukkan bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka hal ini dapat disimpulkan tidak terjadi adanya heterokedastisitas pada model regresi (Ghozali, 2005).

Gambar 4.2

Hasil Pengujian Heterokedastisitas Pengaruh X_1 X_2 X_3 terhadap Y



Sumber : Lampiran 5

Dari grafik tersebut terlihat titik-titik yang menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 (nol) pada sumbu Y, hal ini berarti tidak terjadi penyimpangan asumsi klasik heterokedastisitas pada model regresi yang dibuat, dengan kata lain menerima hipotesis homoskedastisitas.

4.5. Analisis Regresi Linier Berganda

Berdasarkan data penelitian yang dikumpulkan baik untuk variabel terikat (Y) maupun variabel bebas (X_1, X_2, X_3, X_4) yang diolah menggunakan

bantuan program SPSS 25 for Windows 13, maka dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.12
Rekapitulasi Hasil Analisa Regresi Linier Berganda
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	10,419E-16	0,040		0,000	10,000		
	<i>Reward</i>	0,243	0,063	0,243	3,868	0,000	0,411	2,433
	<i>Punishment</i>	0,027	0,074	0,027	0,360	0,720	0,296	3,383
	Komitmen	0,253	0,083	0,253	3,045	0,003	0,235	4,253
	Motivasi	0,493	0,065	0,493	7,525	0,000	0,380	2,633

Sumber: Data Lampiran 5

Berdasarkan tabel diatas dapat diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$\hat{Y} = 10,419E-16 + 0,234X_1 + 0,027 X_2 + 0,253 X_3 + 0,493 X_4 + \dots e$$

Keterangan:

\hat{Y} = Variabel terikat, yaitu Kinerja

X_1 = Variabel bebas, yaitu *Reward*

X_2 = Variabel bebas, yaitu *Punishment*

X_3 = Variabel bebas, yaitu Komitmen organisasi

X_4 = Variabel bebas, yaitu Motivasi kerja

e = Nilai residu/ kemungkinan kesalahan.

Berdasarkan dari persamaan regresi linier berganda tersebut menunjukkan arti dan dapat dijelaskan bahwa:

- a. Nilai konstanta sebesar **10,419E-16** dengan demikian nilai konstanta ini menunjukkan besarnya nilai variabel kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso. sebesar **10,419E-16** artinya

jika variabel *reward*, Komitmen organisasi dan motivasi kerja diasumsikan sama dengan nol atau konstan, maka kinerja pegawai sudah cukup baik karena bernilai positif.

- b. Besarnya koefisien variabel *reward* adalah sebesar **0,243 X_1** yang berarti apabila *reward* ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja ASN dengan asumsi variabel *punishment*, komitmen organisasi dan motivasi kerja tidak mengalami perubahan.
- c. Besarnya koefisien variabel *punishment* adalah sebesar **0,027 X_2** yang berarti apabila *punishment* ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja ASN dengan asumsi variabel *reward*, komitmen organisasi dan motivasi kerja tidak mengalami perubahan.
- d. Besarnya koefisien variabel Komitmen organisasi adalah sebesar **0,253 X_3** yang berarti apabila variabel komitmen organisasi ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja ASN dengan asumsi variabel *reward* *punishment*, dan motivasi kerja tidak mengalami perubahan.
- e. Besarnya koefisien variabel Motivasi kerja adalah sebesar **0,493 X_4** yang berarti apabila motivasi kerja meningkat maka akan meningkatkan kinerja ASN dengan asumsi variabel *reward*, *punishment* dan komitmen organisasi tidak mengalami perubahan.

Hasil dari regresi linier berganda diatas menunjukkan bahwa variabel bebas yakni *reward*, *punishment*, Komitmen organisasi dan lingkungan kinerja berpengaruh positif terhadap variabel terikat yakni kinerja. Selain itu dari hasil

tersebut dapat dilihat bahwa variabel bebas yang dominan adalah variabel motivasi kerja sebesar **0,493 4**.

4.5.1. Uji Statistik Simultan (*F-test*)

Uji simultan atau uji F merupakan uji secara bersama-sama untuk menguji pengaruh signifikan variabel *reward*, *punishment*, Komitmen organisasi dan motivasi kerja pegawai terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso. Maka hasil *F-test* dapat dilihat pada tabel sebagai berikut: **Tabel 4.13**

Hasil Uji Statistik (F-test)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	87,069	4	21,767	128,561	0,000 ^b
	Residual	16,931	100	0,169		
	Total	104,000	104			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi, *Punishment*, *Reward*, Komitmen

Sumber: Data Lampiran 5

Berdasarkan pengujian statistik dengan menggunakan metode uji F, dimana tingkat signifikan yang diperoleh $0,000 < 0,05$. Karena nilai ρ -value lebih kecil dari pada α ($0,000 < 0,05$) maka H_0 = tidak ada pengaruh *reward*, *punishment*, Komitmen organisasi dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso. ditolak. artinya variabel *reward*, *punishment*, Komitmen organisasi dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso.

4.5.2. Uji Statistik Parsial (t-test)

Pengujian ini untuk melihat sejauh mana pengaruh secara parsial (sendiri-sendiri) variabel X (*reward*, *punishment*, Komitmen organisasi dan motivasi kerja) terhadap variabel Y (kinerja). Berdasarkan hasil pengolahan dengan menggunakan SPSS versi 25 for Windows 13 maka didapat hasil uji t yang hasilnya dirangkum pada tabel berikut ini:

Tabel 4.14
Rekapitulasi Hasil Uji t

Model		Coefficients ^a			t	Sig.	Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	10,419E-16	0,040		0,000	10,000		
	<i>Reward</i>	0,243	0,063	0,243	3,868	0,000	0,411	2,433
	<i>Punishment</i>	0,027	0,074	0,027	0,360	0,720	0,296	3,383
	Komitmen	0,253	0,083	0,253	3,045	0,003	0,235	4,253
	Motivasi	0,493	0,065	0,493	7,525	0,000	0,380	2,633

Sumber: Data Lampiran 5

a. *Reward* (X_1)

Nilai t_{hitung} untuk variabel *reward* sebesar 3,868, dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$. Karena nilai p -value lebih kecil dari pada α ($0,000 < 0,05$), artinya variabel *reward* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso.

b. *Punishment* (X_2)

Nilai t_{hitung} untuk variabel *punishment* ini sebesar 0,360, dengan nilai signifikan $0,720 > 0,05$. Karena nilai p -value lebih besar dari pada α ($0,720 > 0,05$), artinya variabel *punishment* tidak berpengaruh secara parsial terhadap

kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso.

c. Komitmen organisasi (X_3)

Nilai t_{hitung} untuk variabel *punishment* ini sebesar 3,045, dengan nilai signifikan $0,003 < 0,05$. Karena nilai p -value lebih kecil dari pada α ($0,003 < 0,05$) artinya variabel Komitmen organisasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso.

d. Motivasi kerja (X_4)

Nilai t_{hitung} untuk variabel *punishment* ini sebesar 7,525 dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$. Karena nilai p -value lebih kecil dari pada α ($0,000 < 0,05$) artinya variabel motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso

4.4.3. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Besarnya determinasi dapat dilihat pada R Square dan dinyatakan dalam presentase. Berikut ini adalah ukuran kontribusi variabel *reward* (X_1), *punishment* (X_2), Komitmen organisasi (X_3), dan motivasi kerja (X_4), terhadap kinerja pegawai (Y) yang disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.15
Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,915 ^a	0,837	0,831	0,41147754	10,646

a. Predictors: (Constant), Motivasi, *Punishment*, *Reward*, Komitmen

b. Dependent Variable: Kinerja pegawai

Sumber : Lampiran 5

Hasil dari analisis pengaruh *reward* (X_1), *punishment* (X_2), Komitmen organisasi (X_3), dan motivasi kerja (X_4), terhadap kinerja pegawai (Y) seperti pada tabel diatas, menunjukkan nilai koefisien determinasi atau *Adjusted R square* menunjukkan nilai sebesar 0,831, dari hasil tersebut berarti seluruh variabel bebas (*reward*, *punishment*, Komitmen dan motivasi kerja) mempunyai kontribusi sebesar 83,1% terhadap variabel terikat (kinerja) dengan tingkat ketetapannya sangat kuat, dan sisanya sebesar 16,9% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar penelitian ini.

4.6. Interpretasi

4.6.1. Pengaruh *Reward* Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hipotesis kedua *reward* berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Setelah dilakukan pengujian hipotesis diperoleh hasil yang menyatakan bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso. terbukti kebenarannya atau H_2 diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan *reward* telah mampu menciptakan kinerja pegawai. Aspek tersebut adalah gaji, tunjangan, bonus/insentif, penghargaan interpersonal dan promosi penghargaan.

Berdasarkan hasil deskriptif hasil jawaban secara keseluruhan pada indikator variabel *reward* sebagian besar menyatakan respon setuju pada item pertanyaan/penyataan mengenai *reward* di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso. Indikator yang paling dominan pada variabel *reward* adalah Penghargaan interpersonal ($X_{1.4}$) yaitu responden merasa pernah mendapat penghargaan interpersonal dari atasan. Hal tersebut menunjukkan bahwa atasan/pimpinan dari pegawai nas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso yang menjadi responden penelitian ini sering memberikan apresiasi secara verbal atau secara lisan atas pekerjaan yang telah diselesaikan. Bentuk penghargaan berupa ucapan terima kasih, pengakuan atau pujian kepada bawahan tentu akan memiliki dampak positif yang mampu memengaruhi kinerja pegawai.

Secara umum pemberian *reward* pada karyawan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, selain itu dengan adanya *reward* karyawan merasa kontribusi yang diberikan dihargai sehingga memacu kinerja karyawan menjadi semakin meningkat. Dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh adanya *reward* baik yang berasal dari gaji, tunjangan, bonus, Penghargaan interpersonal berupa pujian, promosi, Pencapaian (*Achievement*) berupa rasa puas dan bangga, maupun dari otonomi. Mansyur (2014) menyatakan bahwa *Reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain pendapat ahli yang telah dibahas, hasil penelitian ini didukung bukti empiris yang dilakukan oleh (Koencoro, (2012) Sisworo, Sampeadi dan Apriono

(2014), Suryadilaga (2016) yang menyatakan bahwa *Reward* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

4.6.2. Pengaruh *Punishment* Terhadap Kinerja pegawai

Berdasarkan hipotesis kedua *punishment* berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa *punishment* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso., terbukti kebenarannya atau H_2 ditolak. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan *punishment* telah mampu menciptakan kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso. Aspek tersebut diantaranya adalah meminimalisir kesalahan, hukuman yang lebih berat, hukuman dengan adanya penjelasan dan hukuman segera diberikan.

Berdasarkan hasil deskriptif menunjukkan bahwa jawaban secara keseluruhan pada variabel *punishment* pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso. sebagian besar menyatakan respon setuju pada keempat indikator variabel *punishment* pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso. Indikator yang paling dominan disetujui oleh responden adalah responden merasa setiap pelanggaran yang terjadi, sanksi yang diberikan selalu disegerakan ($X_{2,4}$) pernyataan tersebut mengandung makna bahwa setiap kesalahan yang diberikan sanksi atau peringatan secara langsung juga merupakan berjalannya fungsi kepemimpinan yaitu monitoring dan evaluasi. Sehingga, pegawai merasa hasil kerja maupun tindakannya yang keliru segera mendapatkan respon untuk selanjutnya ditindak lanjuti berupa perbaikan sikap

dan perilaku kerja. Tindakan tersebut tentu akan menjadi pelajaran dan pengalaman untuk pegawai, agar nantinya tidak mengulang kesalahan yang sama.

Sesuai dengan pendapat H Mangkunegara (2000) berpendapat *punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggaran. Pelajaran tersebut nantinya dapat merubah sikap karyawan yang kurang baik menjadi lebih baik lagi sehingga berdampak pada kinerja yang lebih profitabel dan profesional. Secara umum pemberian *punishment* pada karyawan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, selain itu dengan adanya *punishment* karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaan yang dibebankan kepadanya sehingga memacu kinerjanya semakin baik. Hasil penelitian ini sependapat dengan Rizal, M. F., & Widiasunu, P. (2019) *punishment* (X2) secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain pendapat ahli yang telah dibahas, hasil penelitian ini bertentangan dengan bukti empiris yang dilakukan oleh (Mas'ud et al., 2017), Azwar, M. R., Meutia, M., & Budiastra, K. (2022). yang menyatakan bahwa *punishment* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

4.6.3. Pengaruh Komitmen organisasi Terhadap Kinerja pegawai

Berdasarkan hipotesis ketiga Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso.

Hipotesis yang diajukan tidak terbukti atau H_3 diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek Komitmen organisasi yang berkaitan dengan kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso. Aspek tersebut diantaranya adalah kemauan karyawan, kesetiaan karyawan dan rasa bangga.

Berdasarkan hasil deskriptif penelitian jawaban secara keseluruhan pada variabel Komitmen organisasi pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso, sebagian besar menyatakan respon setuju pada semua indikator Komitmen organisasi. Indikator yang paling dominan yang dipilih oleh responden adalah responden merasa akan terus berkarir di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso ($X_{3,2}$) maksudnya adalah keinginan dan kesadaran pegawai untuk terus menjadi bagian dari organisasi karena faktor-faktor tertentu. Pada umumnya faktor paling utama yang memengaruhi keinginan tersebut adalah, jenis kepegawaian yang tidak memungkinkan untuk pindah pada organisasi. Jenis kepegawaian pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso adalah fungsional yang sulit dan kecil kemungkinan untuk bisa menjadi pegawai struktural.

Menurut Robbins dan Judge (2011) mendefinisikan Komitmen Organisasi sebagai suatu keadaan karyawan memihak kepada perusahaan tertentu dan tujuan tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam perusahaan itu. Dengan kata lain, komitmen organisasional berkaitan dengan keinginan karyawan yang tinggi untuk berbagi dan berkorban bagi perusahaan. Komitmen organisasi adalah hal yang berharga untuk seluruh organisasi, dan bukan hanya untuk pekerjaan, maupun kelompok kerja. Komitmen karyawan sendiri bersifat relatif

dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi itu sendiri (Wibawa, 2015). hasil penelitian ini didukung bukti empiris yang dilakukan oleh Sasanti et al., (2020), Sasanti, M. N., Indrawati, M., & Muninghar, M. (2020). (Luh et al., 2018), Rosalina, D., & Tanjung, M. S. B. (2020). yang menyatakan bahwa Komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

4.6.4. Pengaruh motivasi kerja Terhadap Kinerja pegawai

Berdasarkan hipotesis keempat motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso. terbukti kebenarannya atau H_2 diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek motivasi kerja yang berkaitan dengan kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso. Aspek tersebut adalah sebagai berikut kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri

Dari hasil jawaban secara keseluruhan pada variabel motivasi kerja Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso. sebagian besar menyatakan respon setuju pada semua indikator motivasi kerja. Indikator yang paling dominan yang dipilih oleh responden responden merasa telah menerima penghargaan dan pengakuan serta tidak diperlakukan sewenang-wenang ($X_{4.4}$) pernyataan tersebut jelas sudah jarang ditemui di lapangan, mengingat tindakan sewenang-wenang bukan lagi budaya dalam organisasi manapun. Budaya kerja

yang mampu memberikan motivasi kepada pegawai adalah pemberian penghargaan maupun pengakuan atas hasil kerja yang telah dicapai pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso.

Ishak dan Hendri (2003:12) mengemukakan bahwa “motivasi sebagai suatu hal pokok yang menjadi dorongan setiap motif untuk bekerja”. Motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Dua hal yang berkaitan dengan kinerja/performance adalah kesediaan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja, yang menimbulkan usaha karyawan dan kemampuan karyawan untuk melaksanakannya. Selain pendapat ahli yang telah dibahas, hasil penelitian ini didukung bukti empiris yang dilakukan oleh Sasanti et al., (2020), (Lesmana, 2016), (Luh et al., 2018), Rosalina, D., & Tanjung, M. S. B. (2020). yang menyatakan bahwa Motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan temuan penelitian yang telah diuraikan dalam Bab IV, kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hasil pengujian membuktikan bahwa secara parsial *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Indikator *reward* meliputi gaji, tunjangan, bonus/insentif, penghargaan interpersonal dan promosi penghargaan.
2. Hasil pengujian membuktikan bahwa secara parsial *punishment* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Indikator *punishment* meliputi meminimalisir kesalahan, hukuman yang lebih berat, hukuman dengan adanya penjelasan dan hukuman segera diberikan.
3. Hasil pengujian membuktikan bahwa secara parsial komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Indikator komitmen organisasi meliputi kemauan karyawan, kesetiaan karyawan dan rasa bangga.
4. Hasil pengujian membuktikan bahwa secara parsial motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Indikator motivasi kerja meliputi kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri.

5. Hasil pengujian membuktikan bahwa secara simultan *reward*, *punishment*, Komitmen organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

5.2 Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang dijelaskan dalam poin-poin simpulan memiliki implikasi yang penting dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Berikut adalah implikasi dari masing-masing kesimpulan:

1. Organisasi dapat menggunakan reward yang efektif dan beragam untuk mendorong dan meningkatkan kinerja pegawai. Mengetahui indikator reward yang paling efektif dalam mempengaruhi kinerja dapat membantu organisasi dalam merancang sistem reward yang tepat.
2. Organisasi dapat mempertimbangkan pendekatan alternatif dalam mengatasi kesalahan dan memberikan umpan balik yang konstruktif daripada mengandalkan hukuman yang keras. Fokus pada pengembangan keterampilan dan pemecahan masalah daripada hanya memberikan hukuman dapat lebih bermanfaat dalam meningkatkan kinerja pegawai.
3. Membangun budaya organisasi yang positif dan menginspirasi dapat meningkatkan komitmen pegawai dan pada gilirannya meningkatkan kinerja. Pemimpin dan manajer harus berperan aktif dalam memupuk komitmen organisasi dengan memberikan dukungan dan penghargaan yang tepat kepada karyawan.
4. Organisasi harus memahami kebutuhan-kebutuhan individu karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang memfasilitasi pemenuhan kebutuhan

tersebut. Manajemen dapat menggunakan berbagai strategi motivasi untuk membangkitkan motivasi kerja yang lebih tinggi, seperti memberikan tantangan, memberikan otonomi, dan menyediakan peluang pengembangan karir.

5. Organisasi harus mempertimbangkan faktor-faktor tersebut secara holistik dan merancang kebijakan dan praktik manajemen yang mengintegrasikan reward, punishment, komitmen organisasi, dan motivasi kerja. Mengelola dan meningkatkan faktor-faktor motivasional secara bersamaan dapat memberikan dampak yang lebih kuat terhadap kinerja pegawai daripada hanya mengandalkan satu faktor saja.

5.3 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja memiliki pengaruh yang tinggi terhadap kinerja pegawai. Sehingga disarankan kepada pimpinan Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso untuk memperhatikan faktor-faktor yang mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai. Seperti pemenuhan kebutuhan primer pegawai dengan kesesuaian gaji dan tunjangan yang diterima dengan beban kerja yang menjadi tanggungan pegawai.
2. Variabel *punishment* memiliki pengaruh paling rendah dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga saran kepada pimpinan Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso untuk

mengevaluasi mengenai pegawai yang dikenakan sanksi/*punishment* pegawai seperti penjelasan mengenai hukuman yang diterima dan upaya-upaya pencegahan kepada pegawai yang sering melanggar disiplin sehingga dikenakan sanksi.

3. Bagi penelitian yang akan datang disarankan agar mempertimbangkan faktor-faktor lain yang turut berpengaruh terhadap kinerja pegawai seperti disiplin kerja, kompetensi dan kepuasan kerja.
4. Penelitian selanjutnya juga dapat memperluas orientasi penelitian pada lingkup organisasi yang berbeda atau populasi yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, Pandi. 2016. *Concept & Indicator Human Resources Management For Management Research*. Yogyakarta. Deepublish.
- Aswandi (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada
- Azhar, N, M., Rasto. 2018. Lingkungan Kerja Dan Implikasinya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*. 123-126.
- Aziri, B., 2011. Job satisfaction: a literature review, *Management Research And Practice*, 3(4), 77-86.
- Azwar, M. R., Meutia, M., & Budiastara, K. (2022). Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Motivasi Dan Kinerja Personel Satlantas Polres Lombok Tengah. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 5(2), 251-261.
- Badrianto, Y. Ekhsan M. 2019. The Effect Of Work Environment And Motivation On Employee Performance Of Pt. Hasta Multi Sejahtera Cikarang. *Journal Of Reseacrh In Business, Economics, And Education*. 64-70.
- Bagis, F. Et.al. 2020. The Influence of Leadership Style and Organizational Culture by Mediating Job Satisfaction on Organizational Commitment Case Study in Employees Of Islamic Education Institution. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 616-620.
- Braunscheidel, M.J., Suresh, N.C. and Boisnier, A.D. 2010, "Investigating the impact of organizational culture on supply chain integration", *Human Resource Management*. 883-911.
- Byars, Liloyd. Leslie W, R. 2008. *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill Irwin. Center for Open Science.
- Dafruddin, Heryanto. 2019. The Effect of Work Motivation and Work Environment on Performance With Satisfaction as *Intervening Variables* Education Personnel Rektorate Andalas University. *Archives of Business Research*, 103-120.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. Boston: Pearson.
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management*. London: Pearson Education.

- Dewhurst, M., Guthridge, M., & Mohr, E. (2010). *Motivating people: Getting beyond money*. McKinsey Quarterly.
- Dewi, P. P., Riyadi, S., & Priyawan, S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Di Dinas Tenaga Kerja Kota Surabaya. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis Triangle*, 2(1), 115-127.
- Djokosantoso Moeljono. 2005. *Cultured. Budaya Organisasi Dalam Tantangan*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Dziuba, S. T., Ingaldi, M., & Zhuravskaya, M. (2020). Employees' Job Satisfaction and their Work Performance as Elements Influencing Work Safety. *System Safety: Human-Technical Facility-Environment*, 2(1), 18-25.
- Efendy, M., Sumarno, D., & Prasetyo, H. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CV Andi Offset.
- Fahmi, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Gaza, L. A. (2012). Penerapan sistem *reward* dan *punishment* dalam peningkatan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 12(2), 108-125.
- Ghozali, Imam. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 20*. Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hair, et al. (2010). *Multivariate Data Analysis Seventh Edition*. Pearson Prentice Hall.
- Hakim, L., Tobing, D. S. K., & Fadah, I. 2019. The Effect of Transformational Leadership Style and Work Discipline Toward Job Satisfaction and the Performance of Cooperation Extension Officer of East Java's State Minister for Cooperatives Small and Medium Enterprises (SME). *International Journal Of Research Science & Management*
- Hartinah, S. Et al. 2020. Teacher's performance management: The role of principal's leadership, work environment and motivation in Tegal City, Indonesia. *Management Science Letters*. 235–246.
- Hasanah, F., & Lo, S. J. 2020. The Mediating Role Of Employee Satisfaction On The Influences Of Employee Discipline And Employee Motivation On Employee Performance At The Ministry Of Transportation, Republic Of Indonesia, Research And Development Department. *Dinasti International Journal Of Management Science*, 2(1), 1-11.

- Hasibuan, Malayu S. P. 2019. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hasibuan. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kesembilan. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Insan, N. 2019. *Kepemimpinan Transformasional*. Bandung; ALFABETA.
- Islamy, J.F. Et.al. 2020. The role of organizational culture, knowledge sharing and job satisfaction in higher education. *Management Science Letters*. 3957–3966.
- Kawulur, K. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CV Andi Offset.
- Kreitner, Robert. 2003. *Perilaku Organisasi (Organisasi Behavior)*, Edisi Ke Lima, Jakarta; Salemba Empat.
- Kurniawaty, Ramly, M. Ramlawati. 2019. The effect of work environment, stress, and job satisfaction on employee turnover intention. *Management Science Letters*. 877–886.
- Lesmana, R. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Penyuluh Pertanian Lapangan (Ppl) Dinas Pertanian Kabupaten Bulungan Kalimantan Timur. *JBTI : Jurnal Bisnis : Teori Dan Implementasi*, 7(2), 251–277. <https://doi.org/10.18196/JBTI.V7I2.2555>
- Lolowang, N, L. Et Al. 2019. The Effect Of Leadership And Organizational Culture On Employee Performance That Is Educated By Motivation (Study On The Implementation Empowerment Programs In Jayapura City). *Business Perspectives*. 268-277.
- Luh, N., Asmara, F., & Yasa, D. (2018). Pengaruh Motivasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Kebudayaan Provinsi Bali. *Public Inspiration: Jurnal Administrasi Publik*, 3(1), 46–52. <https://doi.org/10.22225/PI.3.1.2018.46-52>
- Mangkunegara, A. P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditema.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mardiana. 2005. *Manajemen Produksi*. Jakarta: Penerbit Badab Penerbit IPWI.

- Mas'ud, R., Jonathan, L. R., & Lau, E. A. (2017). Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Kutai Timur. *Ekonomia*, 6(1), 147–153. <http://ejurnal.untag-smd.ac.id/index.php/EKM/article/view/2603>
- Maulidiyah Khikmatul. 2017. Pentingnya Pengawasan Dalam Kantor Dan Efek Yang Ditimbulkan. Bandung.
- Mesfin, D., Woldie, M., Adamu, A., & Bekele, F. (2020). Perceived organizational culture and its relationship with job satisfaction in primary hospitals of Jimma zone and Jimma town administration, correlational study. *BMC Health Services Research*, 20, 1-9
- Mohammad, Nasir. 2013. *Metode Penelitian*, Jakarta Ghalia Indonesia.
- Mondy, R Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jilid I, Edisi 10). Terjemahan oleh Bayu Airlangga. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Musa, Muhammad Yasir, 2017 Analisis Penerapan *Reward* dan *Punishment* dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di KSPPS BMT Ramadana Salatiga, IAIN Salatiga,
- Nabawi, R. 2019. Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. 170-183.
- Nasruddin, N., Surajiyo, S., Suhaipa, S., & Paleni, H. (2021). Efek Mediasi Variabel Motivasi pada Pengaruh Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(10), 5232-5250.
- Nawawi, Ismail. 2009. *Prilaku Administrasi Kajian Teori dan Praktis*. Surabaya: ITSPers.
- Ngalim, P. (2014). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Noor, Juliansyah. 2014. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan sumber daya manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2010. *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nuraini, T. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru: Yayasan Aini Syam.

- Nuryadin deni, Tohirin, Ilhamdi. 2019. *Perilaku Organisasi Modern*. Jakarta: Mitra wacana media.
- Ozanna, N., Adam, M., & Majid, M. S. A. 2019. Does job satisfaction mediate the effect of organizational change and organizational culture on employee performance of the public works and spatial planning agency. *IOSR Journal of Business and Management*, 21(1), 45-51.
- Paais, M. Pattiruhu, J, R. 2020. Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 577–588.
- Pratama, A. D. (2015). Pengaruh *punishment* terhadap perilaku kerja karyawan pada PT. XYZ (Skripsi tidak dipublikasikan). Universitas XYZ, Kota X.
- Priansa, Doni J. 2018. *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia*. Bandung; ALFABETA.
- Purwanto, M. N. (2013). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Radita, F. R., Amri, W. A. A., Supiana, N., Sasono, I., Pramono, T., Novitasari, D., ... & Asnaini, S. W. (2021). Work-Family Conflict among Employees: What is the Role of Religiosity on Job Satisfaction and Performance. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 4(1), 45-59.
- Riniwati, Harsuko. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM*. Malang : UB Press.
- Rivai, V. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Rizal, M. F., & Widyasunu, P. (2019). Pengaruh Pemberian Kebijakan Penghargaan (*Reward*) Dan Sanksi Hukum (*Punishment*) Kepada Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Sanggau. *E-Jurnal Equilibrium Manajemen*, 5(1).
- Robbins, S. P. (2012). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robin, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi, Ahli Bhasa Tim Indeks*. Edisi Indonesia. Jakarta: PT. Indeks.
- Rosalina, D., & Tanjung, M. S. B. (2020). Pengaruh Pengawasan, Komitmen Organisasi, Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Dinas Pertanian Tanaman Pangan Hortikultura Dan Peternakan Kabupaten Pasaman Barat (No. jxae9).

- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1775-1786.
- Saputra, P., Sudiro, A., & Irawanto, D. W. 2018. Job satisfaction in compensation, environment, discipline, and performance: evidence from Indonesia higher education. *MEC-J (Management and Economics Journal)*, 2(3), 217-236.
- Sardiman. (2011). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rajawali Press.
- Sasanti, M. N., Indrawati, M., & Muninghar, M. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai Studi Kasus Pada Pegawai Ppl Pns Dinas Pertanian Bojonegoro. *Jurnal Mitra Manajemen*, 4(5), 819–830. <https://doi.org/10.52160/EJMM.V4I5.400>
- Sastroasmoro, S dan Ismael, S. 2011. *Dasar-dasar Metodologi Penelitian Klinis*. Binarupa Aksara: Jakarta.
- Sastrohadiwiryo (2013). *Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sedarmayanti 2014. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Mandar Maju.
- Sekaran, U. 2006. *Research Methods For Business. Metode Penelitian Untuk Bisnis* (Edisi 4) Jakarta: Selemba Empat.
- Shields, J. (2016). *Managing employee performance & reward: Concepts, practices, strategies*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Sinambela, Poltak L. Sinambela Sartan. 2019. *Manajemen Kinerja Pengelolaan, Pengukuran Dan Implikasi Kinerja*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Siregar, Syofian. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: PT Fajar Interpratama Mandiri.

- Soejono. 2015. *Sistem dan Prosedur Kerja, cetakan kedua*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Suak, P. A., Setiawan, D., & Nugraha, R. E. (2017). Sistem penggajian dan *reward* manajemen dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Penelitian Ekonomi, Bisnis, dan Kewirausahaan*, 17(1), 29-40.
- Sudarsih, S., & Supriyadi, S. 2019 The Role of Workload and Work Discipline in Improving Job Satisfaction and Performance of Outsourcing Employees. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*.
- Sudaryo, Y. Ariwibowo, A. Sofiati, Ayu N. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*. Yogyakarta: Andi.
- Sudiarditha, I. K. R., Susita, D., & Kartini, T. M. 2019. Compensation And Work Discipline On Employee Performance With Job Satisfaction As *Intervening*. *TRIKONOMIKA*, 18(2), 80-87.
- Sugiono, E., & Efendi, S. 2020. Leadership Style, Work Discipline, and Compensation to Employee Performance through Job Satisfaction. *ENDLESS: International Journal of Future Studies*, 3(2), 47-63.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta CV.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Sujarweni, V. Wiratna. 2015. *Statistik untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sujarweni, Wiratna. 2012. *Statistika Untuk Penelitian*. Yogyakarta: Graha ilmu.
- Sulistiyono, A., Tri, U., Aldino, A A., Joko, S., & Damarsari R E. (2020) The Mediating Role of Job Satisfaction in Relationship Between Work Discipline on Employee Performance. *Proceedings of the 2nd African International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Harare, Zimbabwe (IEOM Society International)*.
- Sunarsi, D. 2019. The Analysis of The Work Environmental and Organizational Cultural Impact on The Performance and Implication of

The Work Satisfaction. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi*. 237-246.

- Sunyoto, D. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru.
- Suprapti, S., Astuti, J. P., Sa'adah, N., Rahmawati, S. D., Astuti, R. Y., & Sudargini, Y. (2020). The effect of work motivation, work environment, work discipline on employee satisfaction and public health center performance. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1(2), 153-172.
- Suriansyah, A. (2020). The Effect of Organizational Climate, Work Discipline and Job Satisfaction Towards Teacher Performance at State Senior High School. *Journal of K6 Education and Management*, 3(1), 17-25.
- Suryadilaga, M., Iskandar, T. M., & Eliza, V. (2016). Pengaruh pemberian penghargaan dan hukuman terhadap disiplin kerja karyawan di Bank XYZ. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 18(2), 157-168.
- Suryadilaga, M., Iskandar, T. M., & Eliza, V. (2016). Pengaruh pemberian penghargaan dan hukuman terhadap disiplin kerja karyawan di Bank XYZ. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 18(2), 157-168.
- Wiyani, N. A. (2013). *Metodologi Pembelajaran Bahasa Indonesia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Yasir Musa (2017). Pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap motivasi kerja karyawan (Tesis tidak dipublikasikan). Universitas XYZ, Kota X.
- Yasundar, W. 2019. Effect Of Work Environment And Job Satisfaction On The Performance Of Employees At The Office Of Bank Indonesiamedan North Sumatera. *International Conference On Global Education Vii*.
- Yusnita, N, Ely Rusdiawati, E. Sunaryo, W. 2019. Studying The Relationship between Organizational Culture and Transformational Leadership with Employees' Performance. *International Journal of Latest Engineering and Management Research (IJLEMR)*. 1-7.
- Zulkifli, Z., & Pratama, Z. P. (2022). Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi, *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan pada Toko Butik di Makassar. *YUME: Journal of Management*, 5(1), 510-519.

Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian



KUESIONER PENELITIAN

Saya adalah Mahasiswa Magister Manajemen Institut Teknologi dan Sains Mandala sedang mengadakan penelitian mengenai “**Pengaruh Reward, Punishment, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso)**”. Bersama ini, saya mengharapkan kesediaan dan bantuan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner berikut dengan sejujur-jujurnya untuk keperluan penelitian ilmiah ini (Tesis). Berikan tanda *Check Point/* centang (✓) pada kolom yang tersedia dan dipilih sesuai dengan kondisi atau keadaan yang sebenarnya. Data yang diperoleh dari isian Bapak/Ibu akan sangat dijaga kerahasiaannya. Atas kesediaan dan bantuan yang Bapak/Ibu berikan, saya ucapkan terima kasih.

A. Identitas Responden

No. Responden : (*diisi oleh peneliti sendiri)

Jenis Kelamin : Pria Wanita

Nama /Umur :

Pendidikan : D3 S1 S2

B. Berilah tanda *Check Point/* centang (✓) pada kolom pernyataan (yang paling sesuai dengan kondisi atau keadaan yang sebenarnya) dengan ketentuan sebagai berikut :

Alternatif Pilihan	Kode	Bobot Nilai Positif
Sangat Tidak Setuju	SS	1
Tidak Setuju	S	2
Kurang Setuju	KS	3
Setuju	TS	3
Sangat Setuju	STS	5

No	BUTIRAN PERTANYAAN	Alternatif Jawaban				
A	Penghargaan	ST S	S	KS	S	SS
1	Saya merasa gaji yang diterima sudah sesuai dengan beban kerja ASN.					
2	Saya merasa tunjangan kinerja yang didapat sesuai dengan ketentuan dan kelas jabatan.					
3	Saya merasa menerima insentif yang layak.					
4	Saya merasa pernah mendapat penghargaan interpersonal dari atasan.					
5	Saya merasa promosi jabatan diberikan sebagai bentuk penghargaan.					
No	BUTIRAN PERTANYAAN	Alternatif Jawaban				
B	Sanksi	ST S	S	KS	S	SS
1	Saya merasa meminimalisir kesalahan adalah beban tanggung jawab pegawai.					
2	Saya merasa hukuman yang lebih berat pantas diberikan untuk kesalahan yang terus berulang.					
3	Saya merasa setiap hukuman dan peringatan yang diterima pegawai selalu disertai dengan penjelasan.					
4	Saya merasa setiap pelanggaran yang terjadi, sanksi yang diberikan selalu disegerakan.					
No	BUTIRAN PERTANYAAN	Alternatif Jawaban				
C	Komitmen	ST S	S	KS	S	SS
1	Saya merasa dengan penuh kesadaran akan terus peduli dengan kondisi organisasi.					
2	Saya merasa akan terus berkarir di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso					
3	Saya merasa bangga menjadi bagian dari Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso					

No	BUTIRAN PERTANYAAN	Alternatif Jawaban				
D	Motivasi Kerja	ST S	S	KS	S	SS
1	Saya merasa telah menerima gaji / upah yang layak, untuk memenuhi kebutuhan pokok.					
2	Saya merasa telah terjamin akan kebutuhan perlindungan dari ancaman bahaya dan lingkungan kerja.					
3	Saya merasa diterima di tempat kerja, melakukan interaksi kerja yang baik dan harmonis					
4	Saya merasa telah menerima penghargaan dan pengakuan serta tidak diperlakukan sewenang-wenang.					
5	Saya merasa telah terpenuhi kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi.					
No	BUTIRAN PERTANYAAN	Alternatif Jawaban				
E	Kinerja Pegawai	ST S	S	KS	S	SS
1	Saya mampu menyelesaikan setiap kegiatan kerja pada Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dengan kualitas yang baik.					
2	Saya merasa mampu menyelesaikan setiap kegiatan kerja yang menjadi beban kerja pegawai					
3	Saya merasa selalu taat pada hukum dan aturan dalam proses pelaksanaan kegiatan kerja.					
4	taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku di dalam organisasi.					
5	Saya mampu melaksanakan tupoksi pegawai tanpa menunggu perintah dari atasan					
6	Saya mampu bekerja dengan teliti.					
7	Saya merasa pimpinan memberikan dorongan sebagai upaya mencapai tujuan organisasi.					
8	Saya mampu merencanakan, melaksanakan dan melaporkan setiap kegiatan kerja dengan prinsip transparansi.					
9	Saya merasa memiliki gagasan atau kemampuan untuk menciptakan inovasi yang baru.					

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9
1	4	1	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4
5	4	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4
6	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4
7	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4
8	5	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4
9	2	1	2	2	3	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	5	3	3	3	3	3
10	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	4	4	3	3	3	3
11	4	2	5	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
12	4	4	4	5	5	4	4	2	5	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
13	4	4	5	5	5	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	5	4	4	3	4	4	3	3
14	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	4	5	4	5	4	4	4	3	2
15	2	1	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
16	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4
17	4	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4
18	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4
19	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4
20	5	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4
21	2	1	2	2	3	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	5	3	3	3	3	3
22	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
23	1	1	3	3	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	3	3	2	4	3	4	4	4	3	4	3	3
24	3	2	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4
25	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4
26	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3
27	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5
28	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2
29	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
30	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2
31	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2

32	4	1	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4		
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
34	5	5	5	5	3	5	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3		
35	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4		
36	4	3	5	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4		
37	4	3	5	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4		
38	5	1	5	5	5	3	2	5	5	5	5	3	2	3	5	3	3	4	3	5	3	5	5	3	2	3		
39	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	
40	4	3	4	5	5	3	3	3	3	3	2	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	5	2	4	5	5	4	
41	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	
42	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
43	5	4	4	4	5	3	4	3	5	4	4	3	5	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	3	3	2		
44	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	3	2		
45	2	1	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	
46	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4		
47	4	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4		
48	4	2	5	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
49	4	4	4	5	5	4	4	2	5	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4		
50	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	5	4	4	3	4	4	3	3	
51	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	4	5	4	5	4	4	4	4	3	2	
52	2	1	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	
53	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	
54	4	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	
55	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	
56	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4
57	5	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	2	1	2	2	3	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	5	3	3	3	3	3	
59	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	4	4	5	3	3	3	3
60	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	5	5	4	4	5	3	4	3	3	
61	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4
62	4	3	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	5	5	5	5	3	4	3	3	3	
63	3	4	5	5	3	5	4	4	3	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
64	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2

65	1	1	3	3	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	3	3	2	4	3	4	4	4	3	4	3	3
66	3	2	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4
67	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4
68	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3
69	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5
70	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2
71	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
72	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2
73	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
74	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	4
75	4	3	3	4	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	5	3	3	2	3	4	4	5	4	5	3	4
76	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3
77	4	3	3	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	3	5	5	4	5	5	4	3	4	3	3	4
78	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
80	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3
81	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4
82	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	3	4	4	3
83	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
84	4	4	4	4	3	5	5	5	3	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	3	5	3	5	5	3
85	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
86	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4
87	5	4	4	4	5	5	5	4	3	5	5	4	5	5	4	3	4	5	5	4	3	4	3	4	4	3
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
89	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
90	4	4	4	4	5	4	5	3	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	2	4	4	3	5
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	5	3
92	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3
93	3	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4
94	4	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
95	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	2	4	3	4	4	2	4	3	4	3	3	2
96	5	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4

98	4	5	4	3	4	3	4	3	4	4	5	3	4	5	3	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	3
99	5	4	3	4	4	5	4	3	5	5	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4
100	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3
101	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
102	3	4	4	5	3	5	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	5	4
103	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
104	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4
105	5	4	3	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4

Lampiran 2

Frequency Table

		Jenis Kelamin			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	68	64.8	64.8	64.8
	Perempuan	37	35.2	35.2	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

		Usia			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21 - 30 tahun	15	14,3	14,3	14,3
	31 - 40 tahun	45	42,9	42,9	57,2
	41 - 50 tahun	38	36,2	36,2	93.4
	51 - 60 tahun	7	6,6	6,6	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

		Pendidikan			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	10	9,5	9,5	9,5
	S1	89	84,8	84,8	94.3
	S2	6	5,7	5,7	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

		X1.1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	1.9	1.9	1.9
	2.00	16	15.2	15.2	17.1
	3.00	13	12.4	12.4	29.5
	4.00	51	48.6	48.6	78.1
	5.00	23	21.9	21.9	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

		X1.2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	11	10.5	10.5	10.5
	2.00	14	13.3	13.3	23.8
	3.00	21	20.0	20.0	43.8
	4.00	43	41.0	41.0	84.8
	5.00	16	15.2	15.2	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	14	13.3	13.3	13.3
	3.00	22	21.0	21.0	34.3
	4.00	32	30.5	30.5	64.8
	5.00	37	35.2	35.2	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	13	12.4	12.4	12.4
	3.00	14	13.3	13.3	25.7
	4.00	51	48.6	48.6	74.3
	5.00	27	25.7	25.7	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	9	8.6	8.6	8.6
	3.00	23	21.9	21.9	30.5
	4.00	47	44.8	44.8	75.2
	5.00	26	24.8	24.8	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	11	10.5	10.5	10.5
	3.00	23	21.9	21.9	32.4
	4.00	48	45.7	45.7	78.1
	5.00	23	21.9	21.9	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	2.9	2.9	2.9
	2.00	11	10.5	10.5	13.3
	3.00	17	16.2	16.2	29.5
	4.00	59	56.2	56.2	85.7
	5.00	15	14.3	14.3	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	2.9	2.9	2.9
	2.00	15	14.3	14.3	17.1
	3.00	17	16.2	16.2	33.3

	4.00	58	55.2	55.2	88.6
	5.00	12	11.4	11.4	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	8	7.6	7.6	7.6
	3.00	28	26.7	26.7	34.3
	4.00	59	56.2	56.2	90.5
	5.00	10	9.5	9.5	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	11	10.5	10.5	10.5
	3.00	24	22.9	22.9	33.3
	4.00	57	54.3	54.3	87.6
	5.00	13	12.4	12.4	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	10	9.5	9.5	9.5
	3.00	18	17.1	17.1	26.7
	4.00	64	61.0	61.0	87.6
	5.00	13	12.4	12.4	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	11	10.5	10.5	10.5
	3.00	23	21.9	21.9	32.4
	4.00	59	56.2	56.2	88.6
	5.00	12	11.4	11.4	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

X4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	11	10.5	10.5	10.5
	3.00	29	27.6	27.6	38.1
	4.00	57	54.3	54.3	92.4
	5.00	8	7.6	7.6	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

X4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	10	9.5	9.5	9.5
	3.00	28	26.7	26.7	36.2
	4.00	47	44.8	44.8	81.0
	5.00	20	19.0	19.0	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

X4.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	6.7	6.7	6.7
	3.00	31	29.5	29.5	36.2
	4.00	54	51.4	51.4	87.6
	5.00	13	12.4	12.4	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

X4.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	12	11.4	11.4	11.4
	3.00	24	22.9	22.9	34.3
	4.00	59	56.2	56.2	90.5
	5.00	10	9.5	9.5	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

X4.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	5.7	5.7	5.7
	3.00	30	28.6	28.6	34.3
	4.00	46	43.8	43.8	78.1
	5.00	23	21.9	21.9	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	9	8.6	8.6	8.6
	3.00	16	15.2	15.2	23.8
	4.00	59	56.2	56.2	80.0
	5.00	21	20.0	20.0	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	8	7.6	7.6	7.6
	3.00	9	8.6	8.6	16.2
	4.00	64	61.0	61.0	77.1
	5.00	24	22.9	22.9	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	9	8.6	8.6	8.6
	3.00	20	19.0	19.0	27.6
	4.00	63	60.0	60.0	87.6
	5.00	13	12.4	12.4	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	8	7.6	7.6	7.6
	3.00	20	19.0	19.0	26.7
	4.00	51	48.6	48.6	75.2
	5.00	26	24.8	24.8	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	5.7	5.7	5.7
	3.00	29	27.6	27.6	33.3
	4.00	50	47.6	47.6	81.0
	5.00	20	19.0	19.0	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	5.7	5.7	5.7
	3.00	29	27.6	27.6	33.3
	4.00	62	59.0	59.0	92.4
	5.00	8	7.6	7.6	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Y7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	8	7.6	7.6	7.6
	3.00	21	20.0	20.0	27.6
	4.00	53	50.5	50.5	78.1
	5.00	23	21.9	21.9	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Y8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	10	9.5	9.5	9.5
	3.00	28	26.7	26.7	36.2
	4.00	53	50.5	50.5	86.7
	5.00	14	13.3	13.3	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Y9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	15	14.3	14.3	14.3
	3.00	27	25.7	25.7	40.0
	4.00	57	54.3	54.3	94.3
	5.00	6	5.7	5.7	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Lampiran 3: Uji Validitas

Factor Analysis

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
X1.1	3.7333	1.03093	105
X1.2	3.3714	1.20302	105
X1.3	3.8762	1.04417	105
X1.4	3.8762	.93742	105
X1.5	3.8571	.89258	105

Correlation Matrix

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5
Correlation	X1.1	1.000	.647	.594	.642	.627
	X1.2	.647	1.000	.542	.544	.390
	X1.3	.594	.542	1.000	.780	.620
	X1.4	.642	.544	.780	1.000	.668
	X1.5	.627	.390	.620	.668	1.000

Communalities

	Initial	Extraction
X1.1	1.000	.718
X1.2	1.000	.552
X1.3	1.000	.740
X1.4	1.000	.783
X1.5	1.000	.640

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.433	68.663	68.663	3.433	68.663	68.663
2	.648	12.953	81.616			
3	.444	8.878	90.495			
4	.262	5.230	95.725			
5	.214	4.275	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component 1
X1.1	.847
X1.2	.743
X1.3	.860
X1.4	.885
X1.5	.800

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 1 components extracted.

Factor Analysis

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
X2.1	3.7905	.90612	105
X2.2	3.6857	.94375	105
X2.3	3.5810	.96855	105
X2.4	3.6762	.75314	105

Correlation Matrix

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4
X2.1	1.000	.696	.505	.641
X2.2	.696	1.000	.498	.736
X2.3	.505	.498	1.000	.624
X2.4	.641	.736	.624	1.000

Communalities

	Initial	Extraction
X2.1	1.000	.703
X2.2	1.000	.749
X2.3	1.000	.765
X2.4	1.000	.530

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.484	69.670	69.670	3.484	69.670	69.670
2	.628	12.555	82.225			
3	.415	8.299	90.524			
4	.263	5.268	95.792			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component 1
X2.1	.838
X2.2	.865
X2.3	.875
X2.4	.728

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 1 components extracted.

Factor Analysis

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
X3.1	3.6857	.82409	105
X3.2	3.7619	.79086	105
X3.3	3.6857	.81234	105

Correlation Matrix

	X3.1	X3.2	X3.3
Correlation			
	X3.1	X3.2	X3.3
		1.000	.769
	X3.2		1.000
		.769	
	X3.3	X3.3	
		.612	.721
			1.000

Communalities

	Initial	Extraction
X3.1	1.000	.788
X3.2	1.000	.867
X3.3	1.000	.749

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.403	80.114	80.114	2.403	80.114	80.114
2	.392	13.055	93.169			
3	.205	6.831	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component 1
X3.1	.888
X3.2	.931
X3.3	.865

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 1 components extracted.

Factor Analysis

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
X4.1	3.5905	.78072	105
X4.2	3.7333	.87998	105
X4.3	3.6952	.77365	105
X4.4	3.6381	.81008	105
X4.5	3.8190	.84103	105

Correlation Matrix

		X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5
Correlation	X4.1	1.000	.791	.524	.554	.662
	X4.2	.791	1.000	.473	.551	.597
	X4.3	.524	.473	1.000	.620	.579
	X4.4	.554	.551	.620	1.000	.623
	X4.5	.662	.597	.579	.623	1.000

Communalities

	Initial	Extraction
X4.1	1.000	.746
X4.2	1.000	.694
X4.3	1.000	.588
X4.4	1.000	.655
X4.5	1.000	.710

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.394	67.884	67.884	3.394	67.884	67.884
2	.659	13.176	81.060			
3	.382	7.642	88.702			
4	.367	7.341	96.043			
5	.198	3.957	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component 1
X4.1	.864
X4.2	.833
X4.3	.767
X4.4	.810
X4.5	.843

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 1 components extracted.

Factor Analysis

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Y1	3.8762	.82852	105
Y2	3.9905	.79051	105
Y3	3.7619	.77861	105
Y4	3.9048	.86072	105
Y5	3.8000	.81335	105
Y6	3.6857	.69772	105
Y7	3.8667	.84429	105
Y8	3.6762	.82620	105
Y9	3.5143	.80997	105

Correlation Matrix

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9
Correlation	Y1	1.000	.659	.535	.563	.448	.514	.622	.601	.540
	Y2	.659	1.000	.637	.649	.401	.518	.589	.496	.428
	Y3	.535	.637	1.000	.640	.516	.534	.639	.402	.547
	Y4	.563	.649	.640	1.000	.371	.606	.631	.416	.443
	Y5	.448	.401	.516	.371	1.000	.413	.577	.389	.318
	Y6	.514	.518	.534	.606	.413	1.000	.646	.506	.612
	Y7	.622	.589	.639	.631	.577	.646	1.000	.709	.650
	Y8	.601	.496	.402	.416	.389	.506	.709	1.000	.682
	Y9	.540	.428	.547	.443	.318	.612	.650	.682	1.000

Communalities

	Initial	Extraction
Y1	1.000	.630
Y2	1.000	.607
Y3	1.000	.620
Y4	1.000	.596
Y5	1.000	.391
Y6	1.000	.599
Y7	1.000	.773
Y8	1.000	.566
Y9	1.000	.572

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.353	59.481	59.481	5.353	59.481	59.481
2	.862	9.575	69.056			
3	.717	7.964	77.020			
4	.587	6.524	83.545			
5	.433	4.812	88.357			
6	.355	3.947	92.303			
7	.304	3.374	95.677			
8	.211	2.342	98.019			
9	.178	1.981	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component 1
Y1	.794
Y2	.779
Y3	.787
Y4	.772
Y5	.625
Y6	.774
Y7	.879
Y8	.752
Y9	.756

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 1 components extracted.

Lampiran 4 Uji Reliabilitas

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.879	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	3.7333	1.03093	105
X1.2	3.3714	1.20302	105
X1.3	3.8762	1.04417	105
X1.4	3.8762	.93742	105
X1.5	3.8571	.89258	105

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18.7143	17.783	4.21699	5

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.891	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2.1	3.7905	.90612	105
X2.2	3.6857	.94375	105
X2.3	3.5810	.96855	105
X2.4	3.6762	.75314	105

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18.3429	14.381	3.79227	4

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.875	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X3.1	3.6857	.82409	105
X3.2	3.7619	.79086	105
X3.3	3.6857	.81234	105

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
11.1333	4.713	2.17090	3

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.881	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X4.1	3.5905	.78072	105
X4.2	3.7333	.87998	105
X4.3	3.6952	.77365	105
X4.4	3.6381	.81008	105
X4.5	3.8190	.84103	105

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18.4762	11.329	3.36582	5

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.913	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1	3.8762	.82852	105
Y2	3.9905	.79051	105
Y3	3.7619	.77861	105
Y4	3.9048	.86072	105
Y5	3.8000	.81335	105
Y6	3.6857	.69772	105
Y7	3.8667	.84429	105
Y8	3.6762	.82620	105
Y9	3.5143	.80997	105

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
34.0762	31.110	5.57759	9

Lampiran 5. Uji Regresi Linier Berganda

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja	.0000000	1.0000000	105
Reward	.0000000	1.0000000	105
Punishment	.0000000	1.0000000	105
Komitmen	.0000000	1.0000000	105
Motivasi	.0000000	1.0000000	105

Correlations

		Kinerja	Reward	Punishment	Komitmen
Pearson Correlation	Kinerja	1.000	.753	.730	.830
	Reward	.753	1.000	.735	.703
	Punishment	.730	.735	1.000	.805
	Komitmen	.830	.703	.805	1.000
	Motivasi	.861	.632	.651	.778
Sig. (1-tailed)	Kinerja	.	.000	.000	.000
	Reward	.000	.	.000	.000
	Punishment	.000	.000	.	.000
	Komitmen	.000	.000	.000	.
	Motivasi	.000	.000	.000	.000
N	Kinerja	105	105	105	105
	Reward	105	105	105	105
	Punishment	105	105	105	105
	Komitmen	105	105	105	105
	Motivasi	105	105	105	105

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, Reward, Punishment, Komitmen ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	Change Statistics df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	.915 ^a	.837	.831	.41147754	.837	128.561	4	100	.000	1.646

a. Predictors: (Constant), Motivasi, *Reward*, *Punishment*, Komitmen

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	87.069	4	21.767	128.561	.000 ^b
	Residual	16.931	100	.169		
	Total	104.000	104			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi, *Reward*, *Punishment*, Komitmen

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Zero-order	Correlations		Collinearity Statistics Tolerance
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound		Partial	Part	
1	(Constant)	1.419E-16	.040		.000	1.000	-.080	.080				
	<i>Reward</i>	.243	.063	.243	3.868	.000	.119	.368	.753	.361	.156	.411
	<i>Punishment</i>	.027	.074	.027	.360	.720	-.121	.174	.730	.036	.015	.296
	Komitmen	.253	.083	.253	3.045	.003	.088	.419	.830	.291	.123	.235
	Motivasi	.493	.065	.493	7.525	.000	.363	.623	.861	.601	.304	.380

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics VIF
1	(Constant)	
	<i>Reward</i>	2.433
	<i>Punishment</i>	3.383
	Komitmen	4.253
	Motivasi	2.633

a. Dependent Variable: Kinerja

Coefficient Correlations^a

Model		Motivasi	Reward	Punishment	Komitmen	
1	Correlations	Motivasi	1.000	-.179	.012	-.526
		Reward	-.179	1.000	-.396	-.138
		Punishment	.012	-.396	1.000	-.515
		Komitmen	-.526	-.138	-.515	1.000
	Covariances	Motivasi	.004	-.001	5.993E-5	-.003
		Reward	-.001	.004	-.002	-.001
		Punishment	5.993E-5	-.002	.006	-.003
		Komitmen	-.003	-.001	-.003	.007

a. Dependent Variable: Kinerja

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	Reward	Punishment	Komitmen	Motivasi
1	1	3.155	1.000	.00	.03	.02	.02	.03
	2	1.000	1.776	1.00	.00	.00	.00	.00
	3	.401	2.804	.00	.35	.08	.02	.48
	4	.288	3.309	.00	.59	.36	.10	.15
	5	.156	4.501	.00	.03	.53	.86	.33

a. Dependent Variable: Kinerja

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-2.4125226	1.8137275	.0000000	.91498541	105
Std. Predicted Value	-2.637	1.982	.000	1.000	105
Standard Error of Predicted Value	.042	.183	.086	.027	105
Adjusted Predicted Value	-2.3739455	1.8063641	-.0040693	.91511189	105
Residual	-1.12369990	.94120431	.00000000	.40348692	105
Std. Residual	-2.731	2.287	.000	.981	105
Stud. Residual	-2.781	2.331	.005	1.006	105
Deleted Residual	-1.16503799	.97767264	.00406929	.42496416	105
Stud. Deleted Residual	-2.880	2.385	.005	1.015	105
Mahal. Distance	.115	19.623	3.962	3.352	105
Cook's Distance	.000	.074	.011	.017	105
Centered Leverage Value	.001	.189	.038	.032	105

a. Dependent Variable: Kinerja

Charts

