

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada pegawai, serta memperhatikan hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, dan keadilan pegawai (Dessler, 2020). Dalam sektor pemerintahan, aparatur sipil negara (ASN) dikelola secara profesional melalui sistem rekrutmen berbasis merit, pelatihan berkelanjutan, penilaian kinerja yang objektif, serta pemberian kompensasi dan penghargaan yang adil guna meningkatkan kualitas pelayanan publik. *Reward* dan *punishment* sebagai bagian dari sistem kompensasi dan penilaian kinerja yang memengaruhi persepsi keadilan pegawai. Ketika sistem penghargaan dan sanksi diterapkan secara objektif dan konsisten, pegawai cenderung merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang selanjutnya mendorong peningkatan komitmen organisasi dan berdampak positif terhadap kinerja pegawai, khususnya dalam organisasi pemerintahan yang berorientasi pada pelayanan publik.

(Mangkunegara, 2017) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada organisasi atau unit kerja sesuai dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja dalam periode tertentu. Menurut PermenPANRB Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kinerja Pegawai Negeri Sipil merupakan hasil kerja dan perilaku kerja PNS yang dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab jabatan, yang diukur melalui perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, penilaian, dan tindak lanjut kinerja secara berkesinambungan. Berdasarkan pendapat (Mangkunegara, 2017), Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019, dan PermenPANRB Nomor 8 Tahun 2021, kinerja dapat disimpulkan sebagai hasil kerja pegawai yang mencakup kualitas, kuantitas, dan perilaku kerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab jabatan yang dinilai secara terukur dan berkelanjutan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain *reward*, *punishment*, komitmen organisasi dan kepuasan kerja. (Armstrong & Taylor, 2020) menegaskan bahwa sistem penghargaan yang adil dan kompetitif berperan penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Sementara itu, (Dessler, 2020) menyatakan bahwa penerapan disiplin kerja melalui *punishment* yang konsisten dan adil diperlukan untuk mengendalikan perilaku kerja pegawai dan menjaga standar kinerja. Menurut (J. Meyer & Allen, 2012) bahwa komitmen organisasi mencerminkan keterikatan pegawai terhadap organisasi, yang memengaruhi kemauan pegawai untuk berkontribusi secara optimal dalam pekerjaannya. Selanjutnya, (Hasibuan, 2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan, yang tercermin dalam moral kerja dan prestasi pegawai. Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor psikologis dan organisasional, seperti penerapan sistem *reward* dan *punishment* yang adil dan konsisten, komitmen organisasi, serta kepuasan kerja. Sinergi antara faktor-faktor tersebut

mendorong peningkatan motivasi, perilaku kerja positif, dan kemauan pegawai untuk memberikan kinerja optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

Penulis melakukan hipotesis awal melalui penyebaran survei pendahuluan kepada sejumlah pegawai untuk mengetahui faktor-faktor yang dianggap berpengaruh dalam lingkungan kerja. Survei pendahuluan ini dilakukan sebagai langkah awal untuk mengidentifikasi berbagai variabel yang dinilai relevan berdasarkan persepsi pegawai. Melalui survei awal tersebut, penulis memperoleh gambaran mengenai aspek-aspek yang dianggap penting oleh pegawai dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan di lingkungan organisasi.

Berdasarkan hasil survei awal tersebut, diperoleh beberapa variabel yang memiliki tingkat penilaian yang cukup tinggi menurut persepsi responden. Variabel-variabel tersebut mencerminkan faktor-faktor yang dianggap berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pegawai dalam organisasi. Di antara variabel yang muncul, reward dan punishment menjadi faktor yang dinilai cukup dominan karena berkaitan dengan sistem penghargaan dan sanksi yang diterapkan dalam organisasi. Selain itu, komitmen organisasi dan kepuasan kerja juga muncul sebagai faktor yang berkaitan dengan sikap, perasaan, dan keterikatan pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Berdasarkan temuan awal dari survei pendahuluan tersebut, penulis kemudian menetapkan variabel reward, punishment, komitmen organisasi, kepuasan kerja, serta kinerja pegawai sebagai fokus utama dalam penelitian ini. Variabel-variabel tersebut selanjutnya akan diukur secara lebih mendalam melalui penyebaran kuesioner penelitian kepada responden. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai hubungan antar variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Jember.

Kepuasan kerja merupakan kondisi psikologis yang muncul ketika karyawan merasakan adanya keadilan (equity) antara kontribusi (input) yang mereka berikan kepada organisasi dan imbalan (output) yang mereka terima, apabila dibandingkan dengan kontribusi dan imbalan orang lain dalam situasi kerja yang sama (Adams, 1965). Karyawan akan merasa puas apabila rasio antara input dan output yang diterimanya dianggap seimbang atau adil, sedangkan ketidakseimbangan (inequity) akan menimbulkan ketidakpuasan kerja dan mendorong individu untuk mengurangi usaha, mengubah persepsi, atau bahkan meninggalkan pekerjaan.

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor utama yang berkaitan langsung dengan pengalaman pegawai dalam pekerjaannya (Luthans et al., 2021). Pekerjaan itu sendiri menjadi faktor penting karena tingkat tantangan, variasi tugas, dan makna pekerjaan dapat menentukan perasaan puas atau tidak puas pegawai. Gaji juga berperan besar, karena imbalan yang adil dan layak akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Selain itu, kesempatan promosi memberikan harapan akan perkembangan karier dan peningkatan status di masa depan. Supervisi (pengawasan atasan) yang baik, ditandai dengan dukungan, keadilan, dan kemampuan atasan dalam membimbing bawahan, dapat meningkatkan kepuasan kerja. Faktor lainnya adalah rekan kerja, di mana hubungan kerja yang harmonis dan saling mendukung akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan mendorong kepuasan kerja.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan adanya perbedaan hasil terkait pengaruh *reward*, *punishment*, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. (Olivia & Lestariningsih, 2022) menyatakan bahwa *reward* berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap kinerja pegawai. *Punishment* berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap kinerja pegawai. (Bonaventura Hendrawan Maranata et al., 2023) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial. (Nur Vita Nugraheni, 2023) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Sebaliknya, (Masae et al., 2023) menemukan bahwa *reward* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan secara parsial *punishment* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan secara simultan *reward* dan *punishment* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. (Suswati et al., 2021) menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan (Haekel Awwali et al., 2024) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian (Moslehpour et al., 2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak terbentuk dari satu faktor tunggal, melainkan dari kombinasi berbagai kondisi organisasi seperti kualitas pernyataan misi, filosofi manajemen, iklim etika, dan kompetensi emosional pimpinan. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki peran strategis sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh kebijakan organisasi terhadap perilaku dan kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut memperkuat asumsi dalam penelitian ini bahwa *reward*, *punishment*, dan komitmen organisasi tidak serta-merta meningkatkan kinerja pegawai tanpa terlebih dahulu menciptakan kepuasan kerja.

Penjelasan mengenai *research gap* sebelumnya menunjukkan bahwa masih terdapat perbedaan hasil penelitian terkait pengaruh *reward*, *punishment*, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, sehingga diperlukan pembuktian lebih lanjut. Kondisi tersebut menjadi dasar penting untuk tidak hanya mengkaji hubungan antarvariabel secara teoritis, tetapi juga mengamati fenomena nyata yang terjadi di lingkungan organisasi. Pemerintah Kabupaten Jember sebagai salah satu instansi pemerintahan daerah memiliki karakteristik organisasi, sistem pengelolaan sumber daya manusia, serta kebijakan internal yang berpotensi memengaruhi tingkat kepuasan dan kinerja pegawai.

Pembinaan dan pengawasan secara hierarkis terhadap Aparatur Sipil Negara (ASN) hingga saat ini masih belum berjalan secara optimal, terutama dalam memastikan kedisiplinan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas pokok dan fungsi. Lemahnya pengawasan berdampak pada rendahnya kepatuhan ASN terhadap jam kerja, standar operasional prosedur, serta target kinerja yang telah ditetapkan. Kondisi ini semakin terlihat pada ASN yang ditugaskan di wilayah atau unit kerja yang jauh dari pusat pemerintahan, di mana intensitas pengawasan pimpinan relatif terbatas. Kurangnya pembinaan yang berkelanjutan menyebabkan sebagian ASN belum memiliki kesadaran penuh terhadap peran dan tanggung jawabnya sebagai pelayan publik. Akibatnya, pelaksanaan tugas tidak berjalan secara optimal dan berpengaruh langsung terhadap capaian kinerja individu maupun unit kerja. Rendahnya disiplin dan

tanggung jawab tersebut juga berpotensi menurunkan kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Oleh karena itu, penguatan sistem pembinaan dan pengawasan hierarkis menjadi isu strategis yang perlu segera mendapat perhatian serius.

Sistem pemberian penghargaan dan sanksi (*reward and punishment*) dalam pembinaan ASN juga masih belum diterapkan secara optimal. Hingga saat ini, belum terdapat pengaturan yang jelas dan komprehensif terkait payung hukum serta mekanisme pemberian penghargaan dan sanksi yang adil dan konsisten. Kondisi ini menyebabkan pemberian *reward* maupun *punishment* cenderung bersifat subjektif dan tidak merata antarpegawai. Ketidakjelasan sistem tersebut berdampak pada menurunnya motivasi ASN untuk meningkatkan kinerja dan disiplin kerja. ASN yang berprestasi sering kali tidak memperoleh penghargaan yang sepadan, sementara pelanggaran disiplin tidak selalu ditindak secara tegas. Akibatnya, budaya kerja yang berorientasi pada kinerja sulit untuk terbentuk secara optimal. Oleh sebab itu, penyusunan dan penerapan sistem *reward and punishment* yang jelas, terukur, dan berkeadilan menjadi isu strategis penting dalam upaya peningkatan kinerja ASN.

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tingkat kinerja yang baik menunjukkan bahwa pegawai mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh organisasi. Dalam instansi pemerintah, kinerja pegawai juga menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, pengukuran dan evaluasi kinerja perlu dilakukan secara berkala untuk mengetahui sejauh mana capaian kinerja organisasi telah terlaksana dengan baik. Salah satu bentuk evaluasi kinerja tersebut dapat dilihat melalui Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) yang disusun setiap tahun oleh instansi pemerintah.

Berdasarkan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Tahun 2024 Pemerintah Kabupaten Jember, kinerja Pemerintah Kabupaten Jember dapat dilihat melalui berbagai indikator capaian kinerja yang disajikan dalam laporan tersebut. LKIP merupakan bentuk pertanggungjawaban instansi pemerintah dalam melaksanakan program dan kegiatan yang telah direncanakan selama satu tahun anggaran. Melalui laporan tersebut dapat diketahui tingkat keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Data capaian kinerja tersebut selanjutnya disajikan dalam bentuk tabel untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai perkembangan kinerja Pemerintah Kabupaten Jember. Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Tahun 2024 Pemerintah Kabupaten Jember dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 1.1
Fenomena Kinerja Pegawai Berdasarkan Indikator Kinerja Pegawai

No	Indikator Kinerja Pegawai	Data/Fenomena Empiris	Kondisi Permasalahan
1	Kualitas Kerja (<i>Quality of Work</i>)	Persentase indikator program yang tercapai pada tahun 2021–2024 masih stagnan sebesar 66,67% setiap tahun	Menunjukkan kualitas hasil kerja perangkat daerah belum optimal karena target kinerja program belum sepenuhnya tercapai
2	Kuantitas Kerja (<i>Quantity of Work</i>)	Persentase ASN yang memperoleh pengembangan karir meningkat dari 29% (2021) menjadi 99,14% (2024)	Terjadi peningkatan kuantitas ASN yang mengikuti pengembangan, namun belum sepenuhnya mencerminkan pemerataan dan konsistensi di seluruh unit kerja
3	Ketepatan Waktu (<i>Timeliness</i>)	Persentase penilaian kinerja ASN mencapai 100% setiap tahun (2021–2024)	Secara administratif penilaian tepat waktu, namun belum menjamin ketepatan waktu penyelesaian seluruh tugas operasional ASN
4	Efektivitas dan Efisiensi (<i>Effectiveness and Efficiency</i>)	Persentase data kepegawaian yang akurat meningkat dari 89% (2021) menjadi 99,60% (2024)	Efektivitas pengelolaan data meningkat, tetapi masih terdapat potensi ketidakefisienan akibat kesalahan input dan pembaruan data
5	Tanggung Jawab dan Akuntabilitas (<i>Responsibility and Accountability</i>)	Persentase hukuman disiplin ASN relatif rendah namun fluktuatif (0,12%–0,19%) selama 2021–2024	Masih terdapat ASN yang melanggar disiplin kerja, mencerminkan tanggung jawab dan akuntabilitas belum sepenuhnya optimal

Sumber : Data diolah Peneliti berdasarkan LKIP (Laporan Kinerja Instansi Pemerintah) BKPSDM Tahun 2024

Kinerja pegawai aparatur sipil negara (ASN) merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pencapaian target kinerja perangkat daerah. Berdasarkan data capaian kinerja periode 2021–2024, masih terdapat sejumlah indikator yang menunjukkan kinerja pegawai belum optimal. Hal ini terlihat dari persentase indikator program yang tercapai yang cenderung stagnan sebesar 66,67% setiap tahun. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa kualitas hasil kerja ASN belum sepenuhnya mampu memenuhi target yang telah ditetapkan, meskipun secara administratif program tetap berjalan. Rendahnya pencapaian target ini mencerminkan adanya permasalahan pada kualitas kerja dan efektivitas pelaksanaan tugas ASN di lingkungan pemerintah daerah.

Selain itu, dari aspek kuantitas kerja dan pengembangan pegawai, persentase ASN yang memperoleh pengembangan karir mengalami peningkatan signifikan dari 29% pada tahun 2021 menjadi 99,14% pada tahun 2024. Meskipun demikian, peningkatan tersebut belum sepenuhnya diikuti dengan peningkatan kualitas dan efektivitas kinerja secara menyeluruh. Penilaian kinerja ASN yang mencapai 100% setiap tahun menunjukkan bahwa proses penilaian telah dilaksanakan tepat waktu, namun hal ini belum tentu mencerminkan ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas dan pencapaian output kerja. Dengan kata lain, ketepatan waktu secara administratif belum sepenuhnya berbanding lurus dengan kinerja substantif ASN di lapangan.

Dari aspek tanggung jawab dan akuntabilitas, masih ditemukannya persentase hukuman disiplin ASN yang bersifat fluktuatif, meskipun dalam jumlah relatif kecil, menunjukkan bahwa masih terdapat pelanggaran disiplin kerja. Di sisi lain, tingkat akurasi data kepegawaian menunjukkan peningkatan yang cukup baik hingga mencapai 99,60% pada tahun 2024, yang menandakan adanya perbaikan dalam efektivitas pengelolaan data. Namun demikian, peningkatan kompetensi aparatur yang cukup signifikan dalam beberapa tahun terakhir belum sepenuhnya berdampak pada peningkatan kualitas dan efektivitas kinerja pegawai secara merata. Kondisi ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara peningkatan kapasitas individu ASN dengan hasil kinerja organisasi yang diharapkan.

Berdasarkan fenomena tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai pemerintah daerah masih menghadapi berbagai permasalahan, khususnya pada aspek kualitas kerja, efektivitas pelaksanaan tugas, serta tanggung jawab dan akuntabilitas ASN. Kondisi ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya bergantung pada aspek administratif dan pengembangan kompetensi semata, tetapi juga dipengaruhi oleh sistem penghargaan (*reward*), sanksi (*punishment*), serta tingkat komitmen organisasi pegawai. Oleh karena itu, penelitian dengan judul “Pengaruh *Reward*, *Punishment*, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Pemerintah Kabupaten Jember” menjadi penting untuk dilakukan guna memperoleh pemahaman empiris mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, sehingga hasil penelitian diharapkan dapat menjadi dasar perumusan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif dan berkelanjutan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh antarvariabel yang diteliti, termasuk mengetahui sifat pengaruh yang terjadi serta menguji tingkat signifikansi hubungan antarvariabel tersebut. Pengaruh dalam penelitian ini menunjukkan adanya hubungan atau dampak yang ditimbulkan oleh variabel independen terhadap variabel dependen. Sifat pengaruh menjelaskan arah hubungan yang terjadi, apakah bersifat positif atau negatif. Sementara itu, tingkat signifikansi menunjukkan apakah pengaruh yang terjadi memiliki makna secara statistik atau tidak berdasarkan hasil pengujian data yang dilakukan. Oleh karena itu, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Kabupaten Jember?
2. Apakah *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Kabupaten Jember?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Kabupaten Jember?
4. Apakah *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten Jember?
5. Apakah *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten Jember?
6. Apakah komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten Jember?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten Jember?
8. Apakah *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Pemerintah Kabupaten Jember?
9. Apakah *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Pemerintah Kabupaten Jember?
10. Apakah komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Pemerintah Kabupaten Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh antarvariabel yang diteliti, mengidentifikasi sifat pengaruh yang terjadi, serta menguji tingkat signifikansi hubungan antarvariabel tersebut. Analisis ini dilakukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antarvariabel dalam penelitian. Dengan demikian, tujuan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Kabupaten Jember.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *punishment* terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Kabupaten Jember.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Kabupaten Jember.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *reward* terhadap kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten Jember.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *punishment* terhadap kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten Jember.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten Jember.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten Jember.

8. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *reward* terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Pemerintah Kabupaten Jember.
9. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *punishment* terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Pemerintah Kabupaten Jember.
10. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Pemerintah Kabupaten Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan bagi pihak-pihak yang berkepentingan. Dengan demikian, manfaat penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Bagi perguruan tinggi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran dalam pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya dalam konteks organisasi sektor publik.
- b. Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi dan bukti empiris terkait hubungan antarvariabel yang diteliti, serta dapat dikembangkan lebih lanjut dengan menambahkan variabel lain yang relevan.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Pemerintah Kabupaten Jember, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan dan strategi pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam meningkatkan kinerja pegawai dan kualitas pelayanan kepada masyarakat.
- b. Bagi *stakeholder*, penelitian ini dapat memberikan gambaran mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, terutama yang berkaitan dengan pemberian *reward*, penerapan *punishment*, penguatan komitmen organisasi, serta peningkatan kepuasan kerja.