

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, termasuk pada instansi pemerintahan yang dituntut untuk senantiasa memberikan pelayanan optimal kepada masyarakat. Pencapaian kinerja yang optimal tersebut dapat dijelaskan melalui *Goal-Setting Theory* (Teori Penetapan Tujuan) yang dikembangkan oleh Locke dan Latham, yang menyatakan bahwa kinerja individu akan meningkat apabila tujuan yang ditetapkan bersifat jelas, spesifik, dan menantang, serta diikuti komitmen untuk mencapainya. Dalam konteks Bakorwil V Jember, seluruh pegawai selama ini hanya berada pada predikat Sangat Baik dan Baik, namun proporsi predikat Sangat Baik cenderung stagnan pada kisaran 53,19%-56,52% per tahun tanpa tren peningkatan yang berarti selama tiga tahun berturut-turut. Menurut *Goal-Setting Theory*, capaian yang stabil tanpa perbaikan berkelanjutan dapat mengindikasikan belum optimalnya proses penetapan tujuan, umpan balik, maupun penguatan komitmen pegawai untuk terus meningkatkan kinerja dari waktu ke waktu. Merujuk pada teori tersebut, pencapaian tujuan kinerja tidak terlepas dari peran kompetensi sebagai kapasitas pegawai dalam mencapai target, etika kerja sebagai bentuk komitmen terhadap tujuan organisasi, serta *reward* dan *punishment* sebagai instrumen penguatan dan koreksi perilaku agar pegawai tetap terarah pada pencapaian tujuan. Oleh karena itu, keempat faktor tersebut dipandang relevan untuk dikaji lebih lanjut pengaruhnya terhadap kinerja pegawai di Bakorwil V Jember.

Menurut (Mangkunegara, 2017:4) menyatakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Dalam pencapaian kinerja tersebut baik secara kualitas maupun kuantitas, diperlukan pemenuhan kepatuhan pada prosedur standar operasional yang telah ditentukan atau disepakati. Pegawai yang tidak mengikuti prosedur standar operasional akan menyebabkan kinerjanya tidak akan maksimal. Sebaliknya dengan mengikuti prosedur standar operasional yang sudah ditentukan diharapkan hasil pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang optimal dan mudah diawasi prosesnya. Menurut (Afandi, 2018:149) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral/etika. Kinerja adalah hasil dari kerja yang bisa diraih oleh seseorang atau kelompok dalam sebuah organisasi. Sesuai dengan otoritas dan tanggung jawab masing-masing, ini bertujuan untuk memenuhi tujuan organisasi secara sah, tidak bertentangan dengan hukum dan sejalan dengan moral serta etika. Kinerja pegawai berhubungan dengan hasil akhir dari suatu aktivitas pekerjaan pegawai di dalam organisasi, yang tercermin dari output yang dihasilkan baik dalam bentuk kuantitas maupun kualitasnya (Hidayat, 2020). Kinerja pegawai dalam pemerintahan sangat penting untuk dilakukan, dikarenakan pemerintahan berperan penting dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat sebagai pemenuh administrasi masyarakat. Pemerintah berperan sebagai pelayan bagi masyarakat. (Darmawan & Sudewa, 2021) menyebutkan bahwa suatu kinerja pegawai pemerintahan akan mempengaruhi hasil pelayanan yang diberikan pemerintah terhadap masyarakat. Kinerja pegawai yang kurang efektif akan

menghasilkan pelayanan kepada masyarakat yang kurang efektif. Di era reformasi birokrasi, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengamanatkan setiap pegawai untuk bekerja secara profesional dan berorientasi hasil. Tuntutan ini menjadikan pengelolaan SDM di instansi pemerintahan sebagai faktor kunci terwujudnya good governance, sekaligus tantangan nyata bagi setiap lembaga pemerintahan untuk terus meningkatkan kualitas sumber daya manusianya.

Beberapa kajian riset tentang faktor yang diduga berperan terhadap kinerja pegawai, di antaranya adalah kompetensi, etika kerja, *reward*, dan *punishment*. Faktor pertama yang berperan terhadap kinerja adalah kompetensi. (Moeheriono, 2017:5) mengartikan kompetensi "*A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related of criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation.*" Kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Kemampuan merupakan kapasitas untuk menyelesaikan atau melakukan pekerjaan atau tugas yang berpijak pada keterampilan dan pengetahuan, serta didukung oleh sikap kerja yang dibutuhkan oleh pekerjaan tersebut (Yasin, 2020). Kompetensi memiliki keterkaitan yang erat dengan kinerja karyawan dalam sebuah organisasi. Kompetensi merupakan karakteristik dasar karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, dan karakteristik tersebut harus dipertahankan serta dikembangkan agar dapat memberikan kontribusi yang efektif dan efisien terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dibuktikan dalam penelitian yang dilakukan (Arif & Prahiawan, 2024) di mana kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian terdahulu lainnya dibuktikan oleh angka koefisien regresi pada variabel kemampuan yang menunjukkan tanda positif dan signifikan (Saputra, 2021). Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan (Pramatra *et al.*, 2025) Ditemukan bahwa kompetensi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selaras dengan penelitian lain yang dilakukan oleh (Surung *et al.*, 2023) yang menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia memberikan pengaruh positif dan signifikan secara terpisah terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Nuriyah *et al.*, 2023) kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Selaras dengan penelitian tersebut, penelitian yang dilakukan oleh (Sugiarto *et al.*, 2025) memukan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perangkat desa.

Kajian penelitian lain menyebutkan bahwa faktor yang berperan terhadap kinerja adalah etika kerja. Menurut (Moeheriono, 2014:35) etika kerja adalah semangat kerja atau selera bekerja yang menunjukkan semangat untuk berkolaborasi, berdebat dan berprestasi, sehingga secara nyata dapat memetik hasil yang riil dan memberi kontribusi bagi kemajuan organisasi dan bangsanya. Menurut (Darodjat, 2015) mengatakan bahwa etos kerja adalah tindakan positif dan fondasi yang meliputi motivasi yang mana dapat mempengaruhi seseorang, spirit dasar, pemikiran dasar, kode etik, mencakup moral serta perilaku dan sikap, aspirasi, karakteristik utama serta keyakinan, prinsip dan standar yang menjadi acuan. Berdasarkan kedua definisi tersebut, dapat dipahami bahwa etika kerja mencerminkan pola perilaku dan sikap mendasar pegawai dalam menjalankan tugasnya, yang secara langsung maupun tidak langsung akan memengaruhi kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai. Pegawai yang memiliki etika kerja tinggi cenderung lebih disiplin, bertanggung jawab, dan berkomitmen dalam menyelesaikan

pekerjaan, sehingga berpotensi menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Secara empiris, keterkaitan antara etika kerja dan kinerja pegawai telah dibuktikan melalui berbagai penelitian. (Massora, 2019) memberi gambaran jika ada pengaruh positif dan signifikan etika pada kinerja pegawai. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan (Aryani & Rini, 2023) menemukan bahwa hasil yang memperlihatkan bahwa etos kerja yang kuat berpengaruh signifikan terhadap kinerjanya. Selaras dengan penelitian lain yang dilakukan oleh (Ardyana *et al.*, 2023) menemukan bahwa jika etos berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Sejalan dengan penelitian tersebut, penelitian yang dilakukan oleh (Arifin *et al.*, 2026) menemukan hasil bahwa etos kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kajian penelitian lain menyebutkan bahwa faktor yang berperan terhadap kinerja adalah *reward*. *Reward* berasal dari bahasa Inggris yang artinya hadiah, ganjaran, penghargaan atau imbalan. Berikut beberapa pendapat pengertian *reward*: Menurut Simamora dalam Arik (2016:15): “Insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif.” Menurut (Sedarmayanti, 2017) *reward* Merupakan segala bentuk upah dan kompensasi/imbalan, baik berupa pembayaran keuangan langsung, seperti: gaji, insentif, komisi, dan bonus, maupun pembayaran finansial tidak langsung, seperti: asuransi dan hiburan. Menurut Pradnyani dalam (Pohan, 2021) *reward* merupakan bentuk penghargaan, pengakuan dan kenaikan status kepada mereka yang melakukan hal diatas rata-rata, *reward* ini merupakan bentuk motivasi nyata yang telah lama dilakukan sebuah perusahaan maupun instansi pemerintahan untuk memberi penghargaan maupun apresiasi positif bagi pelaku penerima *reward* tersebut. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa *reward* tidak sekadar bersifat materiil, tetapi juga menyentuh dimensi psikologis pegawai berupa rasa dihargai dan diakui atas kontribusinya, yang pada akhirnya mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal dan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Secara empiris, keterkaitan antara *reward* dan kinerja pegawai telah dibuktikan melalui berbagai penelitian. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan (Sarirati & Raditya, 2026) di temukan bahwa Hasil penelitian menunjukkan *reward* berdampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Selaras dengan penelitian tersebut, penelitian yang dilakukan oleh (Nainggolan *et al.*, 2024) menemukan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kajian penelitian lain menyebutkan bahwa faktor yang berperan terhadap kinerja adalah *punishment*. Menurut (Ansory & Indrasari, 2018:301) bahwa istilah *punishment* berasal dari bahasa Inggris dan memiliki makna sebagai hukuman, sanksi, atau siksaan. Pada dasarnya tujuan pemberian *punishment* adalah agar pegawai yang melanggar peraturan merasa jera dan tidak akan mengulangi lagi. *Punishment* diberikan bagi seorang karyawan yang melakukan kesalahan dan pelanggaran agar termotivasi untuk menghentikan perilaku menyimpang dan mengarahkan pada perilaku positif. Menurut (Irmayanti, 2017) *punishment*/hukuman merupakan langkah yang dilakukan sebuah perusahaan dalam rangka mengarahkan perilaku karyawannya supaya berperilaku sesuai dan baik yang dapat diterima secara umum. Berdasarkan kedua definisi tersebut, dapat dipahami bahwa *Punishment* bukan semata-mata bersifat menghukum, melainkan lebih diarahkan sebagai instrumen korektif yang mendorong pegawai untuk memperbaiki perilaku dan meningkatkan kedisiplinan dalam bekerja. Ketika *punishment* diterapkan secara adil, konsisten, dan transparan, maka fungsinya sebagai

pengendali perilaku akan berjalan efektif sehingga berdampak positif terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan. Secara empiris, keterkaitan antara *punishment* dan kinerja pegawai telah dibuktikan melalui berbagai penelitian. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan (Lestari & Murdani, 2025) dimana bahwa *Punishment* juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Selaras dengan penelitian tersebut, penelitian yang dilakukan oleh (Pasilong *et al.*, 2024) menemukan bahwa *punishment* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Upaya peningkatan kinerja organisasi pemerintahan merupakan isu strategis yang senantiasa mendapat perhatian dalam penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan akuntabel, termasuk pada Badan Koordinasi Wilayah Pemerintahan dan Pembangunan V Jember (Bakorwil V Jember) sebagai unit kerja Pemerintah Provinsi Jawa Timur yang bertugas membantu Gubernur dalam fungsi koordinasi, pembinaan, monitoring, dan evaluasi pembangunan sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Daerah Jawa Timur Nomor 16 Tahun 2016 dan Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 134 Tahun 2017. Wilayah kerja Bakorwil V Jember mencakup tujuh daerah di bagian timur Provinsi Jawa Timur, yaitu Kota Probolinggo, Kabupaten Probolinggo, Kabupaten Lumajang, Kabupaten Jember, Kabupaten Bondowoso, Kabupaten Situbondo, dan Kabupaten Banyuwangi. Luasnya cakupan wilayah dan tanggung jawab koordinasi tersebut menempatkan kualitas sumber daya manusia sebagai fondasi utama keberhasilan pelaksanaan fungsi kelembagaan, sehingga pemahaman terhadap peran kompetensi, etika kerja, penghargaan (*reward*), dan sanksi (*punishment*) dalam membentuk dan meningkatkan kinerja pegawai menjadi bagian penting dari upaya penguatan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) di tingkat regional.

Kinerja pegawai merupakan salah satu aspek krusial dalam menunjang efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi suatu instansi pemerintahan, tidak terkecuali di Bakorwil V Jember. Berdasarkan hasil wawancara pendahuluan (*preliminary interview*) yang dilakukan peneliti dengan salah satu pegawai Bakorwil V Jember pada tanggal 17 Juli 2026, ditemukan fenomena bahwa kinerja pegawai di instansi tersebut masih menghadapi sejumlah tantangan dalam pelaksanaannya. Hal ini diperkuat dengan pernyataan langsung dari narasumber yang menyampaikan bahwa kinerja pegawai di instansi tersebut masih perlu ditingkatkan.

Salah satu fenomena yang berkaitan erat dengan kinerja pegawai adalah kesesuaian antara penempatan pegawai dengan kompetensi yang dimiliki. Narasumber menjelaskan bahwa penempatan pegawai saat ini belum sepenuhnya selaras dengan kompetensi masing-masing individu, yang mana kesesuaian antara kompetensi dan jabatan (*person-job fit*) merupakan salah satu faktor yang secara teoritis berkaitan erat dengan optimalisasi kinerja pegawai. Kondisi ini turut disertai dengan temuan bahwa terdapat beberapa bidang kerja yang hanya diisi oleh satu hingga dua orang pegawai, sehingga terindikasi adanya ketidakmerataan beban kerja yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai pada bidang tersebut.

Fenomena kinerja pegawai juga tercermin dari bagaimana kinerja tersebut diukur dan dipantau oleh instansi. Narasumber menjelaskan bahwa indikator kinerja pegawai pada instansi ini dilihat dari ketepatan waktu dalam penyusunan laporan, dengan target kinerja yang dapat di-breakdown menjadi target-target yang lebih spesifik guna memudahkan pemantauan capaian kinerja pegawai. Meskipun demikian, dalam pelaksanaannya masih ditemukan kondisi di mana target kinerja pegawai belum sepenuhnya tercapai, sehingga instansi menempuh langkah

review dan evaluasi sebagai bentuk tindak lanjut atas capaian kinerja yang belum optimal tersebut.

Fenomena kinerja pegawai semakin tergambar jelas pada tahap akhir, yaitu penilaian atas hasil kinerja pegawai itu sendiri. Hasil kerja pegawai pada instansi ini dikategorikan ke dalam dua predikat kinerja, yaitu baik dan sangat baik. Rentang predikat kinerja yang relatif terbatas ini menjadi salah satu aspek yang menarik untuk dikaji lebih lanjut, mengingat variasi predikat penilaian kinerja pada umumnya berkaitan dengan sejauh mana suatu sistem penilaian mampu merepresentasikan perbedaan tingkat kinerja antarpegawai secara lebih terukur dan objektif.

Secara keseluruhan, rangkaian fenomena yang teridentifikasi melalui wawancara pendahuluan tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai di lingkungan Bakorwil V Jember, mulai dari proses penempatan pegawai, pengukuran dan penetapan target, hingga penilaian akhir kinerja, masih menyisakan sejumlah persoalan yang relevan untuk dikaji lebih mendalam. Kondisi ini sejalan dengan pernyataan narasumber yang menegaskan bahwa kinerja pegawai pada instansi tersebut masih memerlukan peningkatan.

Untuk memperkuat fenomena yang diperoleh melalui wawancara pendahuluan tersebut, peneliti menelusuri data kinerja pegawai secara kuantitatif. Kinerja pegawai pada suatu instansi pemerintahan dapat diukur melalui penilaian kinerja secara periodik, salah satunya melalui instrumen Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang mencerminkan hasil kerja aktual setiap pegawai dalam kurun waktu tertentu. Berdasarkan data rekapitulasi penilaian kinerja pegawai Bakorwil V Jember selama tahun 2023, tergambar adanya dinamika kinerja yang perlu mendapat perhatian serius, sebagaimana disampaikan oleh narasumber dalam wawancara pendahuluan. Data tersebut mengelompokkan kinerja pegawai ke dalam dua predikat, yaitu Sangat Baik dan Baik, dengan total pegawai sebanyak 55 orang setiap bulannya. Rekapitulasi penilaian kinerja tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. 1 Rekapitulasi Penilaian Kinerja Pegawai Bakorwil V Jember Tahun 2023 -2025

Tahun (Per Desember)	Predikat: Sangat Baik			Predikat: Baik			Total Pegawai
	PNS	PPPK	PTTPK	PNS	PPPK	PTTPK	
2023	17	1	7	17	0	5	47
2024	17	2	7	12	3	5	46
2025	17	5	4	13	5	3	47

Sumber: Data Kepegawaian Bakorwil V Jember, 2023–2025

Berdasarkan Tabel 1.1, seluruh pegawai Bakorwil V Jember selama tahun 2023-2025 secara konsisten berada pada predikat Sangat Baik dan Baik. Merujuk pada Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 jo. Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022, predikat kinerja individu pegawai ASN terdiri atas Sangat Baik, Baik, Butuh Perbaikan, Kurang, dan Sangat Kurang, dengan Sangat Baik sebagai predikat tertinggi yang dapat diperoleh pegawai secara individu, sedangkan predikat "Istimewa" merupakan kategori capaian kinerja organisasi/unit kerja, bukan predikat individu pegawai. Dengan demikian, secara formal capaian pegawai Bakorwil V Jember telah berada pada rentang predikat yang baik. Namun

demikian, yang menjadi perhatian bukan pada predikat itu sendiri, melainkan pada pola stagnasinya: proporsi predikat Sangat Baik hanya berkisar 53,19%-56,52% per tahun tanpa tren peningkatan yang berarti, sedangkan sisanya (43,48%-46,81%) berada pada predikat Baik, menunjukkan kinerja pegawai yang cenderung stagnan tanpa tren perbaikan yang konsisten. Pola ini semakin menarik bila dikaitkan dengan status kepegawaian. Jumlah PNS berpredikat Baik justru menurun dari 17 orang (2023) menjadi 12–13 orang (2024-2025), sementara PNS berpredikat Sangat Baik relatif stagnan di angka 17 orang. Sebaliknya, jumlah pegawai PPPK meningkat tajam dari 1 menjadi 10 orang dengan proporsi predikat yang masih berimbang. Hal ini mengindikasikan bahwa perubahan komposisi pegawai turut memengaruhi dinamika kinerja, sehingga penguatan kompetensi bagi seluruh pegawai, baik lama maupun baru, menjadi krusial.

Perbedaan jumlah pegawai pada Tabel 1.1 (47, 46, dan 47 orang per Desember 2023-2025) disebabkan oleh dinamika kepegawaian yang terjadi setiap tahun, seperti mutasi, pensiun, serta pengangkatan pegawai baru berstatus PPPK dan PTTPK, sehingga total pegawai pada akhir tahun tidak selalu tetap. Memasuki tahun 2026, jumlah pegawai Bakorwil V Jember tercatat sebanyak 55 orang, meningkat dari 47 orang pada akhir 2025, sebagai akibat penambahan personel PPPK dan PTTPK yang terus berlangsung. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan jumlah 55 pegawai sebagai populasi/sampel, karena angka tersebut mencerminkan kondisi riil dan terkini jumlah pegawai Bakorwil V Jember pada saat penelitian dilakukan, sementara data pada Tabel 1.1 tetap digunakan untuk menggambarkan tren predikat kinerja pegawai dari tahun ke tahun.

Fenomena tersebut diperkuat melalui hasil wawancara kepada tiga pegawai Bakorwil V Jember. Terkait kompetensi, rata-rata pegawai dinilai sudah cukup sesuai bidang tugasnya, namun sebagian masih memerlukan pengembangan potensi lebih lanjut. Terkait etika kerja, aspek disiplin dan tanggung jawab pegawai secara umum sudah cukup baik, namun konsistensi penerapannya belum merata di seluruh pegawai, sehingga nilai dedikasi dan komitmen untuk mempertahankan maupun meningkatkan capaian kinerja dinilai masih perlu diperkuat. Terkait *reward*, meskipun telah diterapkan sistem pemilihan pegawai terbaik bulanan dan promosi berbasis pangkat/masa kerja, distribusinya belum sepenuhnya merata diperkuat hasil pra-survei bahwa 65% pegawai memahami sistem *reward* yang ada, sedangkan 35% menyatakan belum merasakannya secara optimal. Terkait *punishment*, meskipun mekanisme pemotongan TPP telah diberlakukan, dominannya predikat Baik (konsisten di atas 58% per bulan) mengindikasikan mekanisme ini belum sepenuhnya efektif sebagai instrumen korektif, sejalan dengan temuan bahwa 70% pegawai memahami mekanisme sanksi sementara 30% belum memahaminya secara menyeluruh.

Berbagai fenomena tersebut secara kelembagaan juga terkonfirmasi dalam Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Bakorwil V Jember Tahun 2025, yang mencatat bahwa jumlah personil dalam struktur organisasi (PNS dan PPPK pada jabatan definitif) hanya sebanyak 41 orang, ditambah 7 orang Pegawai Tidak Tetap (PTT) sebagai tenaga bantu—setara dengan 47 orang pada Tabel 1.1 per Desember 2025. Angka tersebut jauh di bawah kebutuhan ideal 76 orang berdasarkan analisis jabatan, sehingga Bakorwil V Jember masih kekurangan 34 orang personil untuk memenuhi struktur organisasi secara optimal. Keterbatasan personil ini kemudian direspons melalui penambahan pegawai berstatus PPPK dan PTTPK, sehingga jumlah pegawai meningkat menjadi 55 orang pada tahun 2026, meskipun demikian gap

terhadap kebutuhan ideal 76 orang belum sepenuhnya tertutup. LKjIP juga mencatat bahwa beberapa pegawai struktural pada Eselon III dan Eselon IV telah purna tugas namun belum tergantikan, sementara alokasi anggaran yang kurang proporsional dan isu kelembagaan turut membatasi optimalisasi pelaksanaan tugas, termasuk dalam penerapan sistem *reward* dan *punishment* secara optimal.

Berbagai permasalahan tersebut secara kolektif menunjukkan bahwa kinerja Bakorwil V Jember tidak hanya dipengaruhi oleh faktor teknis dan anggaran semata, melainkan juga sangat ditentukan oleh sejauh mana pegawai memiliki kompetensi yang memadai, menjalankan etika kerja yang kuat, serta termotivasi melalui sistem *reward* dan *punishment* yang diterapkan secara konsisten dan berkeadilan. Meskipun berbagai penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa kompetensi, etika kerja, *reward*, dan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, terdapat inkonsistensi temuan yang perlu dikaji lebih lanjut. Etika kerja ditemukan berpengaruh negatif oleh Aryudha *et al.* (2022), sementara *punishment* juga menunjukkan arah pengaruh yang tidak konsisten antar peneliti (Sarirati & Raditya, 2026). Di sisi lain, kajian yang menggabungkan keempat variabel tersebut dalam satu kerangka penelitian yang komprehensif pada konteks instansi koordinasi wilayah pemerintahan regional seperti Bakorwil masih sangat terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk dilakukan guna mengkaji secara ilmiah seberapa besar peran kompetensi, etika kerja, *reward*, dan *punishment* terhadap kinerja pegawai, sekaligus menghasilkan rekomendasi kebijakan yang lebih kontekstual dan aplikatif dalam upaya peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan. Hal inilah yang mendorong peneliti untuk mengangkat judul penelitian **"Peran Kompetensi, Etika Kerja, *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Kantor Bakorwil V Jember."**

1.2 Rumusan Masalah

Data kinerja pegawai Bakorwil V Jember tahun 2023-2025 menunjukkan pola stagnasi, di mana proporsi predikat Sangat Baik tidak mengalami peningkatan berarti (53,19%-56,52% per tahun) dan didominasi oleh predikat Baik (58,2%-78,2% pegawai per bulan), sementara jumlah PNS berpredikat Baik justru cenderung menurun dari tahun ke tahun. Kondisi ini diperkuat hasil wawancara pendahuluan yang mengindikasikan kompetensi, etika kerja, *reward*, dan *punishment* masih perlu dioptimalkan, serta terkonfirmasi dalam LKjIP Bakorwil V Jember Tahun 2025 yang mencatat keterbatasan SDM dan tantangan kelembagaan. Tantangan ini semakin kompleks dengan bertambahnya jumlah pegawai menjadi 55 orang pada 2026 akibat penambahan PPPK dan PTPK. Meskipun penelitian terdahulu membuktikan keempat faktor tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, ditemukan inkonsistensi hasil pada etika kerja (Aryudha *et al.*, 2022) dan *punishment* (Sarirati & Raditya, 2026) yang berpengaruh negatif, sehingga diperlukan kajian lebih lanjut. Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah penelitian ini adalah :

1. Bagaimana peran Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Bakorwil V Jember?
2. Bagaimana peran Etika Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Bakorwil V Jember?
3. Bagaimana peran *Reward* terhadap Kinerja Pegawai pada Bakorwil V Jember?
4. Bagaimana peran *Punishment* terhadap Kinerja Pegawai pada Bakorwil V Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk Mengetahui dan menganalisis Peran Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Bakorwil V Jember

2. Untuk Mengetahui dan Menganalisis Peran Etika Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Bakorwil V Jember
3. Untuk Mengetahui dan Menganalisis Peran *Reward* terhadap Kinerja Pegawai pada Bakorwil V Jember
4. Untuk Mengetahui dan Menganalisis Peran *Punishment* terhadap Kinerja Pegawai pada Bakorwil V Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Bagi Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya terkait peran kompetensi, etika kerja, *reward*, dan *punishment* terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintahan. Hasil penelitian ini juga memperkaya kajian empiris mengenai pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan Kantor Bakorwil V Jember, sehingga dapat menjadi referensi akademik bagi penelitian selanjutnya yang meneliti faktor-faktor penentu kinerja pegawai pada lembaga pemerintahan dengan karakteristik tugas koordinatif dan administratif.

2. Manfaat Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pemahaman dan pengalaman empiris peneliti dalam menerapkan konsep Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya terkait peran kompetensi, etika kerja, *reward*, dan *punishment* terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian ini menjadi sarana pengembangan kemampuan analisis ilmiah serta dapat menjadi rujukan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan variabel atau pendekatan lain guna memperluas kajian tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di lingkungan birokrasi daerah.