

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA ASN DI LINGKUP SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KERINCI

Rika Wulandari¹, Yulasm², Lusiana³

^{1,2,3}Universitas Putra Indonesia YPTK, Jl. Raya Lubuk Begalung, Padang, Sumatera Barat, Indonesia
Email: rikawulandarii055@gmail.com

Article History

Received: 26-02-2026

Revision: 08-03-2026

Accepted: 12-03-2026

Published: 15-03-2026

Abstract. This study aims to analyse the influence of organisational culture, rewards, and punishments on employee performance with work motivation as an intervening variable among civil servants (ASN) in the Kerinci Regency Regional Secretariat. The study uses a quantitative approach with a survey method. Data were collected through the distribution of structured questionnaires to all 85 ASN using a saturated sampling technique. The research instrument was developed using a Likert scale to measure respondents' perceptions of organisational culture, rewards, punishments, work motivation, and employee performance. Data analysis was performed using Partial Least Squares–Structural Equation Modelling (PLS-SEM) using the SmartPLS application to test the direct and indirect effects between variables. The results showed that organisational culture and rewards had a positive and significant effect on work motivation and employee performance. Conversely, punishment did not have a significant effect on work motivation or employee performance. Work motivation was found to have a positive and significant effect on performance and was able to mediate the relationship between organisational culture and employee performance, but it did not mediate the relationship between rewards and punishment and performance.

Keywords: Organizational Culture, Reward, Punishment, Work Motivation, Employee Performance

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, *reward*, dan *punishment* terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kerinci. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner terstruktur kepada seluruh ASN yang berjumlah 85 orang dengan teknik sampel jenuh. Instrumen penelitian disusun menggunakan skala Likert untuk mengukur persepsi responden terhadap budaya organisasi, reward, punishment, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Analisis data dilakukan dengan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menggunakan aplikasi SmartPLS untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja serta kinerja pegawai. Sebaliknya, punishment tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja maupun kinerja pegawai. Motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja serta mampu memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai, namun tidak memediasi hubungan *reward* dan *punishment* terhadap kinerja.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Reward, Punishment, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai

How to Cite: Wulandari, R., Yulasm², & Lusiana. (2026). Pengaruh Budaya Organisasi, Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada ASN di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Kerinci. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 7 (2), 2370-2384. <http://doi.org/10.54373/imeij.v7i2.5204>

PENDAHULUAN

Pemerintah sebagai penyelenggara pelayanan publik dituntut untuk menampilkan kinerja yang akuntabel dan berorientasi pada hasil, karena kualitas kinerja aparatur berimplikasi langsung terhadap tingkat kepercayaan dan kesejahteraan masyarakat. Dalam birokrasi publik, kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi faktor kunci dalam menentukan efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan bahwa ASN berkewajiban melaksanakan tugas pemerintahan dan pelayanan publik secara profesional. Dengan demikian, peningkatan kompetensi, disiplin, dan tanggung jawab pegawai merupakan prasyarat penting bagi terwujudnya kinerja organisasi yang optimal (Prawirosentono, 2023). Penilaian kinerja menjadi instrumen strategis untuk menilai kualitas dan kuantitas kerja serta sebagai dasar perbaikan berkelanjutan, meskipun ketepatan indikator dan sistem evaluasi sangat menentukan validitas hasil penilaian tersebut (Imamul et al., 2020).

Berdasarkan data evaluasi kinerja, seluruh program pada tahun 2023 dan 2024 ditetapkan dengan target capaian sebesar 100% sebagai wujud komitmen organisasi dalam merealisasikan perencanaan secara optimal. Pada tahun 2023, realisasi kinerja mencapai 99,39%, yang menunjukkan capaian sangat baik dan mendekati target. Program Peningkatan Disiplin Aparatur mencatat realisasi 100%, sementara capaian terendah terdapat pada Program Pelayanan Administrasi Perkantoran sebesar 98,64%, meskipun masih berada pada kategori kinerja tinggi. Variasi capaian tersebut mengindikasikan adanya perbedaan efektivitas pelaksanaan antarprogram. Pada tahun 2024, realisasi kinerja menurun menjadi 96,67% meskipun seluruh program tetap berada di atas 90%. Program Peningkatan Disiplin Aparatur kembali menunjukkan konsistensi dengan capaian 100%, sedangkan Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur dan Program Peningkatan Profesionalisme Tenaga Pemeriksa dan Aparatur Pengawasan mencatat realisasi terendah, masing-masing sebesar 92,35% dan 92,24%. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun kinerja organisasi masih tergolong sangat baik, terdapat kecenderungan penurunan yang memerlukan evaluasi lebih mendalam terhadap faktor-faktor yang memengaruhinya.

Kinerja pada dasarnya merupakan capaian kerja individu yang ditunjukkan melalui hasil kerja secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diemban (Mangkunegara, 2021). Kinerja organisasi merupakan akumulasi dari kinerja individu pegawai dalam menjalankan peran dan fungsinya. Dalam organisasi publik, kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh aspek teknis, tetapi juga oleh faktor perilaku dan manajerial. Robbins dan Judge (2024) menyatakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh sistem organisasi,

lingkungan kerja, serta faktor psikologis individu. Salah satu faktor penting adalah budaya organisasi, yaitu nilai, norma, dan kebiasaan yang menjadi pedoman perilaku pegawai dalam bekerja. Budaya organisasi yang kuat mampu membangun komitmen, meningkatkan keselarasan tujuan individu dan organisasi, serta mendorong kinerja yang lebih baik.

Selain budaya organisasi, sistem *reward* dan *punishment* juga berperan dalam membentuk perilaku kerja pegawai. *Reward* berfungsi sebagai bentuk penghargaan atas prestasi kerja yang dapat meningkatkan motivasi, kepuasan, dan semangat kerja, sedangkan *punishment* berperan sebagai mekanisme pengendalian untuk menjaga disiplin dan kepatuhan terhadap aturan. Penerapan reward dan punishment yang adil dan konsisten diyakini mampu mendorong perilaku kerja positif dan meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan. Faktor lain yang tidak kalah penting adalah motivasi kerja, yang dipahami sebagai dorongan internal yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku individu untuk mencapai tujuan organisasi (Sulistisih, 2021). Motivasi kerja yang tinggi tercermin dalam antusiasme, tanggung jawab, dan komitmen pegawai dalam memberikan kinerja terbaik, khususnya dalam konteks organisasi sektor publik yang berorientasi pada pelayanan masyarakat.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini diarahkan untuk mengkaji secara empiris faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kerinci. Secara khusus, penelitian ini menganalisis pengaruh budaya organisasi, *reward*, dan *punishment* terhadap kinerja pegawai dengan menempatkan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Melalui kajian ini diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme peningkatan kinerja ASN sebagai dasar perumusan kebijakan manajerial yang lebih efektif dan berkelanjutan.

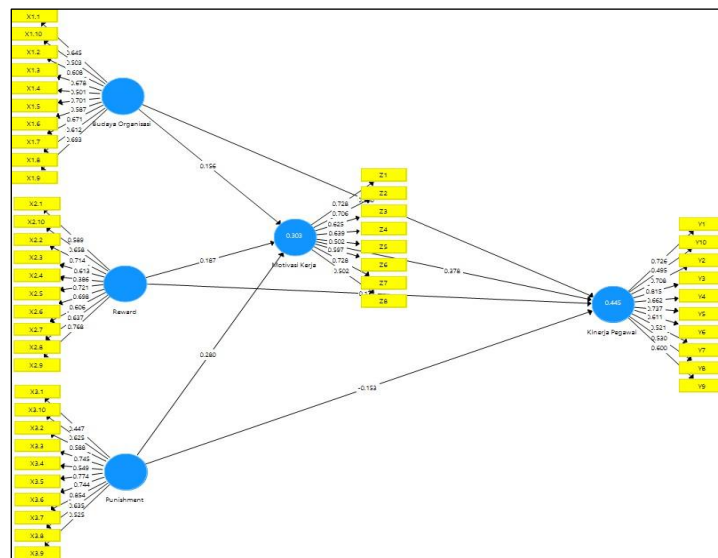
METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausalitas untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel. Subjek penelitian adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kerinci. Data dikumpulkan melalui metode survei dengan menggunakan kuesioner terstruktur yang disebarakan kepada seluruh ASN, sehingga teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh dengan jumlah responden sebanyak 85 orang. Instrumen penelitian dirancang untuk mengukur variabel budaya organisasi, *reward*, *punishment*, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Analisis data dilakukan dengan pendekatan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menggunakan perangkat lunak SmartPLS.

HASIL

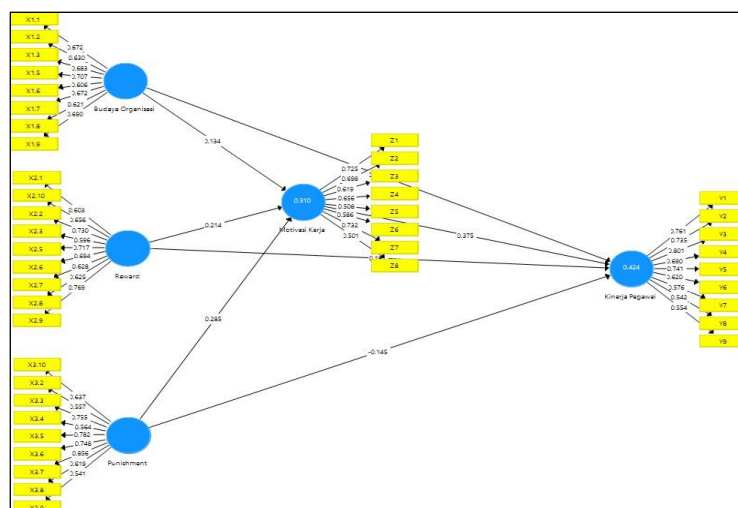
Pengujian *Outer Model*

Evaluasi *outer model* dilaksanakan guna memastikan kualitas pengukuran setiap konstruk laten. Analisis dilakukan menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) dengan mengacu pada tiga parameter utama, yakni validitas konvergen, diskriminan, dan reliabilitas komposit. Indikator dinyatakan valid secara konvergen jika memiliki nilai *loading factor* besar dari 0,50, yang mengindikasikan kemampuan indikator dalam menjelaskan variabel laten secara memadai.



Gambar 1. Hasil *outer loading* sebelum eliminasi

Berdasarkan Gambar 1, pada tahap pengembangan model, nilai korelasi antara 0,50 sampai 0,60 masih dikategorikan cukup memadai. Dalam penelitian ini, batas minimal yang digunakan adalah $> 0,50$. Maka, beberapa indikator yang memiliki nilai di bawah 0,50 perlu dieliminasi karena belum memenuhi kriteria kelayakan pengukuran.



Gambar 2. Hasil pengujian *outermodel* sesudah dieliminasi

Hasil pengujian *outer loading* tahap awal menunjukkan beberapa indikator tidak memenuhi kriteria validitas. Pada variabel kinerja pegawai, indikator yang tidak valid adalah Y.10; pada variabel reward yaitu X2.4; dan pada variabel punishment yaitu X3.1. Sementara itu, seluruh indikator pada variabel budaya organisasi dinyatakan valid

Average Variance Extrated (AVE)

Validitas suatu konstruk dapat dinilai berdasarkan nilai AVE yang dimilikinya. Konstruk dinyatakan memiliki valid yang baik apabila nilai AVE berada di atas ambang batas 0,50.

Tabel 1. Nilai *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Pembandingan	Keterangan
Kinerja Pegawai (Y)	0,856	0.5	Baik
Budaya Organisasi (X1)	0,821	0.5	Baik
Reward (X2)	0,860	0.5	Baik
Punishment (X3)	0,878	0.5	Baik
Motivasi Kerja (Z)	0,808	0.5	Baik

Berdasarkan tabel, setiap konstruk menunjukkan nilai AVE melebihi 0,50, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Kondisi ini menunjukkan bahwa indikator-indikator penelitian memiliki tingkat keterkaitan yang baik dalam menjelaskan variabel laten yang diukur.

Uji reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk menilai sejauh mana instrumen penelitian mampu menghasilkan pengukuran yang konsisten dalam merepresentasikan suatu konstruk. Pada metode *Partial Least Square (PLS)*, tingkat reliabilitas dapat dilihat dari nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Suatu konstruk dinilai memiliki reliabilitas yang memadai apabila kedua indikator tersebut menunjukkan nilai di atas 0,70.

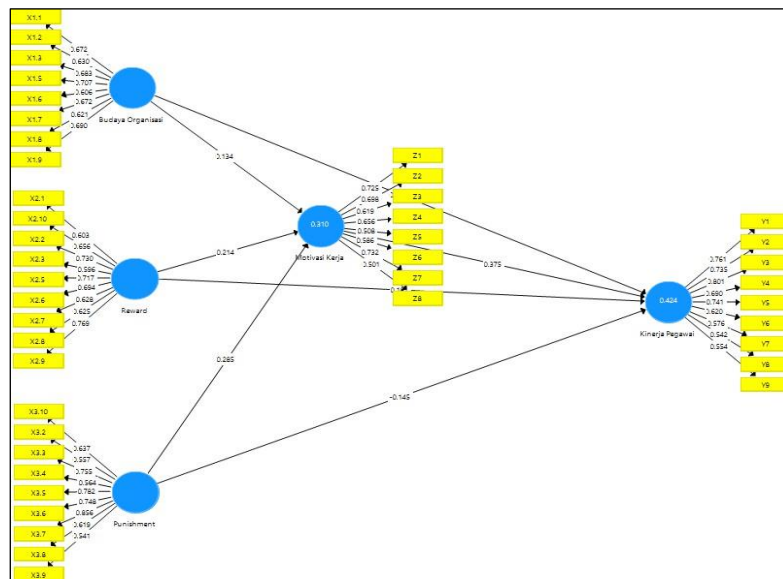
Tabel 2. *Composite Reliability*

Konstruk (Variabel)	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Kinerja Pegawai (Y)	0,848	0,881	Reliabel
Budaya Organisasi (X1)	0,817	0,861	Reliabel
Reward (X2)	0,847	0,880	Reliabel
Punishment (X3)	0,854	0,884	Reliabel
Motivasi Kerja (Z)	0,787	0,841	Reliabel

Berdasarkan Tabel 2, seluruh konstruk menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,70, sehingga instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang baik. Dan nilai dari Composite Reliability melampaui ambang batas 0,70. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi persyaratan reliabilitas.

Pengujian Inner Model (Structural Model)

Tahapan berikutnya dalam analisis adalah mengevaluasi model struktural (*inner model*) untuk menilai hubungan sebab-akibat antarvariabel laten sesuai dengan hipotesis penelitian. Penilaian terhadap model ini dilakukan dengan meninjau nilai *R-Square* pada konstruk endogen sebagai ukuran besarnya kontribusi variabel eksogen dalam menjelaskan variabel tersebut. Hasil estimasi model struktural dengan menggunakan SmartPLS ditampilkan pada gambar berikut:



Gambar 3. Inner model/structural model

Berdasarkan gambar diatas, Persamaan Model I menunjukkan tingkat pengaruh budaya organisasi, reward, dan punishment terhadap motivasi kerja, yang tercermin dari nilai koefisien masing-masing variabel, serta disertai komponen error yang merepresentasikan bagian variansi yang tidak mampu dijelaskan oleh model penelitian.

$$Z = 0,134 X_1 + 0,214 X_2 + 0,285 X_3 + e_1$$

Model persamaan II menjelaskan besarnya pengaruh budaya organisasi, reward, punishment, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, yang tercermin dari nilai koefisien masing-masing konstruk serta komponen error sebagai representasi variansi yang tidak dapat dijelaskan oleh model penelitian.

$$Y = 0,353 X_1 + 0,181 X_2 - 0,145 X_3 + 0,375 Z + e_2$$

Hasil uji analisis varian (R^2) atau R-square

Analisis varian (R^2) digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variasi pada variabel dependen.

Tabel 3. Uji R-Square

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Kinerja Pegawai (Y)	0,424	0,388
Motivasi Kerja (Z)	0,310	0,277

Pada tabel 3. Nilai R-Square motivasi kerja yaitu 0,310 (31%) menunjukkan bahwa budaya organisasi, reward, dan punishment mampu menjelaskan 31% variasi motivasi kerja, sedangkan 69% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Sementara itu, nilai *R-Square* kinerja pegawai yaitu 0,424 (42,4%) mengindikasikan bahwa budaya organisasi, *reward*, *punishment*, dan motivasi kerja mampu menjelaskan 42,4% variasi kinerja pegawai, sedangkan 57,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Uji Hipotesis Secara langsung

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan untuk menjawab rumusan masalah terkait pengaruh konstruk laten eksogen terhadap konstruk laten endogen. Penentuan hipotesis didasarkan pada perbandingan nilai *t-statistik* (*t-hitung*) dengan nilai *t-tabel* sebesar 1,96 pada tingkat signifikansi 5%. Jika nilai *t-statistik* lebih kecil dari 1,96, maka hipotesis nol (H_0), sedangkan jika nilai *t-statistik* lebih besar dari 1,96, maka hipotesis alternatif (H_a) dinyatakan didukung.

Tabel 5. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Uraian	Original Sampel (O)	Sampel Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Value	Keterangan
(X1) => (Z)	0,134	0,132	0,158	2,853	0,034	Diterima
(X2) => (Z)	0,214	0,233	0,162	3,322	0,047	Diterima
(X3) => (Z)	0,285	0,323	0,179	1,597	0,111	Ditolak
(X1) => (Y)	0,353	0,355	0,207	2,705	0,009	Diterima
(X2) => (Y)	0,181	0,177	0,224	2,807	0,020	Diterima
(X3) => (Y)	-0,145	-0,100	0,190	0,763	0,446	Ditolak
(Z) => (Y)	0,375	0,363	0,150	2,498	0,013	Diterima

Berdasarkan output pengolahan data pada Tabel 5, ditampilkan hasil pengujian hipotesis dari pertama sampai ketujuh. Pengujian ini mencakup analisis pengaruh langsung Budaya Organisasi, Reward, dan Punishment terhadap Motivasi Kerja, serta pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap Kinerja Pegawai, baik secara langsung maupun melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening.

Hipotesa Secara Tidak Langsung

Berdasarkan pengolahan data dengan bantuan program SmartPLS, diperoleh hasil analisis jalur (*path analysis*) sebagai berikut:

Tabel 6. Pengaruh tidak langsung

Uraian	Original Sampel (O)	Sampel Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Value	Keterangan
(X1) => (Z) => (Y)	0,050	0,050	0,064	2,792	0,029	Diterima
(X2) => (Z) => (Y)	0,080	0,087	0,079	1,020	0,308	Ditolak
(X3) => (Z) => (Y)	0,107	0,108	0,072	1,489	0,137	Ditolak

Berdasarkan tabel 6, nilai t-statistik (t-hitung) digunakan sebagai dasar dalam menentukan diterima atau ditolaknya hipotesis, yaitu dengan membandingkan nilai t-statistik dengan nilai t-tabel sebesar 1,96 pada tingkat signifikansi 5%.

DISKUSI

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Nilai t-statistik sebesar 2,853 yang lebih besar dari 1,96 dengan p-value $0,034 < 0,05$ menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil ini menegaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kerinci. Semakin kuat nilai, norma, dan pola perilaku yang diterapkan dalam organisasi, semakin tinggi motivasi pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Budaya kerja yang menekankan kolaborasi, profesionalisme, keterbukaan, dan disiplin mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif serta meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi, sehingga mendorong komitmen dan semangat kerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Pranitasari dan Saputri (2020) serta Ihsan et al. (2024) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, meskipun berbeda dengan temuan Lestari dan Nugroho (2023) yang menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi dapat bergantung pada konteks dan karakteristik organisasi.

Pengaruh Reward terhadap Motivasi Kerja

Nilai t-statistik sebesar 3,322 yang lebih besar dari 1,96 dengan p-value $0,047 < 0,05$ menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_2 diterima. Hasil ini menegaskan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kerinci. Penerapan sistem penghargaan yang efektif dan adil, baik finansial seperti gaji dan tunjangan maupun nonfinansial seperti pengakuan, pelatihan, dan promosi, mampu meningkatkan dorongan pegawai untuk bekerja secara optimal. Kejelasan hubungan antara kinerja

dan imbalan yang diterima menumbuhkan rasa dihargai, kepuasan kerja, serta memperkuat motivasi kerja, sehingga berkontribusi pada terbentuknya perilaku kerja positif dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Temuan ini sejalan dengan Kurnia et al. (2022) dan Dwiyanti et al. (2023) yang menyatakan *reward* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, meskipun berbeda dengan Rahman dan Putri (2024) yang menemukan bahwa pengaruh *reward* dapat menjadi tidak signifikan ketika pegawai lebih memprioritaskan keamanan kerja.

Pengaruh *Punishment* Terhadap Motivasi Kerja

Nilai t-statistik sebesar 1,597 yang lebih kecil dari 1,96 dengan p-value $0,111 > 0,05$ menunjukkan bahwa H_0 diterima dan H_3 ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa *punishment* memiliki arah pengaruh positif, tetapi tidak signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kerinci. Penerapan sanksi lebih dipahami sebagai alat pengendalian untuk menjaga disiplin dan kepatuhan terhadap aturan, sehingga kontribusinya terhadap peningkatan motivasi kerja relatif terbatas dan belum menjadi faktor pendorong utama semangat kerja pegawai. Dalam konteks organisasi pemerintahan, pegawai cenderung lebih responsif terhadap stimulus positif seperti penghargaan, pengakuan, dan kesempatan pengembangan karier dibandingkan pendekatan yang bersifat represif.

Tidak signifikannya pengaruh *punishment* juga berkaitan dengan persepsi pegawai terhadap konsistensi dan keadilan dalam penerapan sanksi. Apabila *punishment* dipandang hanya sebagai mekanisme administratif, maka fungsinya lebih dominan sebagai koreksi perilaku dibandingkan sebagai pemicu motivasi jangka panjang. Secara teoretis, hukuman efektif untuk menekan perilaku yang tidak diharapkan, tetapi kurang mampu membangun motivasi berkelanjutan dibandingkan penguatan positif. Temuan ini sejalan dengan Mata et al. (2023) yang menyatakan *punishment* tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, meskipun berbeda dengan Hidayat et al. (2024) yang menemukan adanya pengaruh signifikan dalam konteks organisasi tertentu.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Nilai t-statistik sebesar 2,705 yang lebih besar dari 1,96 dengan p-value $0,009 < 0,05$ menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_4 diterima. Dengan demikian, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kerinci. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin kuat penerapan dan internalisasi nilai, norma, serta pola perilaku kerja dalam organisasi, semakin optimal pula kinerja pegawai. Budaya kerja yang menekankan disiplin, profesionalisme, integritas, kerja sama, dan orientasi pelayanan publik memberikan pedoman perilaku yang jelas, sehingga pegawai mampu bekerja secara lebih efektif,

efisien, dan bertanggung jawab. Lingkungan kerja yang kondusif juga mendorong komitmen dan loyalitas pegawai, yang berdampak pada peningkatan kualitas, kuantitas, serta ketepatan waktu penyelesaian tugas.

Hasil ini menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki peran strategis sebagai nilai kolektif yang mengarahkan sikap dan perilaku kerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, penguatan budaya organisasi melalui keteladanan pimpinan, sosialisasi nilai-nilai inti, dan pembinaan berkelanjutan perlu terus dilakukan untuk mendukung peningkatan kinerja aparatur. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Wahyuni dan Ramadhan (2025) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Pegawai

Nilai t-statistik sebesar $2,807 > 1,96$ dengan p-value $0,020 < 0,05$. Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_5 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa reward memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian, variabel *reward* terbukti memiliki pengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menandakan bahwa mekanisme pemberian imbalan yang objektif, transparan, dan berbasis prestasi kerja berkontribusi dalam meningkatkan produktivitas pegawai. *Reward*, baik dalam bentuk finansial seperti tunjangan dan insentif maupun non-finansial seperti pengakuan, pelatihan, dan peluang promosi, memberikan dorongan psikologis sekaligus motivasional bagi pegawai untuk bekerja lebih optimal. Ketika pegawai merasa kontribusinya dihargai secara proporsional, muncul kepuasan dan komitmen yang berdampak pada peningkatan performa kerja.

Temuan ini memperkuat pandangan bahwa *reward* berfungsi sebagai mekanisme penguatan terhadap perilaku kerja positif, seperti disiplin, tanggung jawab, dan orientasi pada pencapaian target. Sistem imbalan yang efektif membantu menyelaraskan tujuan individu dengan sasaran organisasi, sehingga kinerja pegawai berkembang secara berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi berkala terhadap kebijakan *reward* agar tetap objektif dan terukur. Hasil yang diperoleh memiliki kesesuaian dengan penelitian (Santoso et al., 2024).

Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Pegawai

Nilai t-statistik sebesar $0,763$ yang lebih kecil dari $1,96$ dengan p-value $0,446 > 0,05$ menunjukkan bahwa H_0 diterima dan H_6 ditolak. Hasil ini menegaskan bahwa *punishment* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kerinci. Koefisien yang bernilai negatif dan tidak signifikan mengindikasikan bahwa pemberian sanksi belum mampu mendorong peningkatan kinerja, bahkan cenderung menunjukkan hubungan yang

berlawanan arah meskipun dengan pengaruh yang lemah. Punishment lebih dipersepsikan sebagai alat pengendalian dan penegakan disiplin daripada sebagai pendorong kinerja. Dalam konteks organisasi pemerintahan, pegawai cenderung lebih responsif terhadap pendekatan apresiatif dibandingkan ancaman sanksi, sehingga penekanan berlebihan pada hukuman berpotensi menimbulkan tekanan psikologis dan menurunkan kenyamanan kerja.

Ketidaksignifikanan pengaruh *punishment* juga dapat dipengaruhi oleh persepsi terhadap konsistensi dan keadilan penerapannya. Apabila sanksi tidak dipandang objektif dan transparan, efektivitasnya dalam membentuk perilaku kerja menjadi terbatas. Secara teoretis, hukuman lebih efektif untuk menekan perilaku yang tidak diinginkan, namun kurang mampu mendorong kinerja unggul secara berkelanjutan dibandingkan penguatan positif. Oleh karena itu, punishment perlu ditempatkan secara proporsional sebagai bagian dari sistem disiplin, sementara upaya peningkatan kinerja sebaiknya lebih diarahkan pada strategi motivasional dan pembinaan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Hidayat et al. (2024).

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Nilai t-statistik yaitu $2,498 > 1,96$ dengan p-value $0,013 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Maka, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kerinci. Pegawai dengan tingkat motivasi yang tinggi umumnya memperlihatkan semangat kerja, kedisiplinan, dan rasa tanggung jawab yang lebih kuat, serta memiliki orientasi pada pencapaian kinerja dan pemberian kontribusi optimal bagi organisasi. Oleh karena itu, motivasi kerja dapat dipandang sebagai elemen strategis dalam mendorong peningkatan kinerja individu serta menunjang keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Temuan ini memperkuat pandangan bahwa motivasi merupakan determinan utama perilaku kerja. Upaya organisasi dalam memenuhi kebutuhan pegawai, pemberian dukungan yang optimal dari pimpinan, penciptaan suasana kerja yang kondusif, serta penyediaan kesempatan untuk pengembangan kompetensi memiliki peran penting dalam menumbuhkan komitmen dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Dengan demikian, strategi peningkatan kinerja sebaiknya difokuskan pada penguatan dimensi motivasional melalui penerapan sistem penghargaan yang berkeadilan dan berbasis kinerja, pembinaan berkelanjutan, dan pengembangan karier. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Utami, 2025), namun berbeda dengan (Lestari & Nugroho, 2023) yang membuktikan bahwa motivasi kerja tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja

Nilai t-statistik yaitu 2,792 lebih besar dari t-tabel 1,96 pada tingkat signifikansi 5%, dan nilai p-value yaitu 0,029 lebih kecil dari 0,05. sehingga H₀ ditolak dan H₈ diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja berfungsi sebagai variabel intervening dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kerinci. Nilai-nilai organisasi seperti disiplin, profesionalisme, integritas, kerja sama, dan orientasi pelayanan publik membentuk lingkungan kerja yang kondusif serta memberikan makna terhadap pekerjaan, sehingga mendorong tumbuhnya dorongan internal pegawai untuk bekerja lebih optimal.

Peningkatan motivasi tersebut selanjutnya tercermin dalam perilaku kerja yang lebih produktif, seperti meningkatnya semangat, tanggung jawab, dan komitmen dalam menyelesaikan tugas. Secara konseptual, temuan ini memperkuat pandangan bahwa budaya organisasi membentuk sikap dan persepsi individu yang kemudian menentukan tingkat motivasi, yang pada akhirnya berimplikasi pada kinerja. Oleh karena itu, penguatan budaya organisasi perlu diiringi dengan strategi peningkatan motivasi melalui keteladanan pimpinan, komunikasi yang efektif, serta sistem penghargaan yang adil. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Hidayat et al., 2024), namun berbeda dengan (Siregar & Putri, 2023), Motivasi kerja tidak mampu menjembatani pengaruh antarvariabel dalam hubungan tersebut.

Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja

Nilai t-statistik yaitu 1,020 kecil dari t-tabel 1,96 pada taraf signifikansi 5%, dan nilai p-value sebesar 0,308 lebih besar dari 0,05, maka itu H₀ diterima dan H₉ ditolak. Hasil didapatkan bahwa motivasi kerja tidak berfungsi sebagai variabel intervening dalam hubungan antara reward dan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kerinci. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh reward terhadap kinerja cenderung terjadi dan tanpa peningkatan motivasi kerja sebagai mekanisme perantara. Hal tersebut dapat disebabkan oleh karakteristik reward, khususnya yang bersifat finansial, dipersepsikan sebagai hak normatif atau bagian dari sistem administratif yang rutin, sehingga tidak sepenuhnya membangkitkan dorongan intrinsik pegawai. Dalam kondisi tersebut, reward lebih berfungsi sebagai faktor pemelihara kinerja daripada sebagai pendorong motivasional yang memperkuat semangat kerja.

Selain itu, motivasi kerja pegawai diduga lebih dipengaruhi oleh faktor lain seperti budaya organisasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, serta orientasi pelayanan publik. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak selalu harus melalui jalur motivasi yang dipicu oleh reward, melainkan dapat terbentuk melalui komitmen profesional dan standar kerja yang telah melekat. Secara teoretis, temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa faktor ekstrinsik tidak selalu secara otomatis meningkatkan motivasi intrinsik. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang sistem reward yang lebih bermakna dan terintegrasi dengan strategi pengembangan sumber daya manusia. Hasil ini konsisten dengan penelitian (Hidayat et al., 2024).

Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja

Nilai t-statistik yaitu 1,489 kecil dari t-tabel 1,96 pada tingkat signifikansi 5%, serta nilai p-value sebesar 0,137 lebih besar dari 0,05, oleh karena itu H₀ diterima dan H₁₀ ditolak. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara punishment dan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kerinci. Artinya, penerapan *punishment* tidak memengaruhi kinerja melalui perubahan tingkat motivasi kerja, melainkan lebih berfungsi sebagai instrumen pengendalian dan penegakan disiplin. Karakter punishment yang cenderung administratif dan korektif menyebabkan dampaknya terhadap aspek psikologis pegawai relatif terbatas, sehingga tidak cukup kuat untuk membentuk dorongan internal yang berimplikasi pada peningkatan kinerja. Pegawai pada umumnya lebih responsif terhadap pendekatan yang bersifat positif, seperti penghargaan, dukungan pimpinan, serta lingkungan kerja yang kondusif, dibandingkan ancaman sanksi.

Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa hukuman efektif untuk menekan perilaku yang tidak diinginkan, namun kurang mampu membangun motivasi dan kinerja secara berkelanjutan. Oleh karena itu, punishment perlu ditempatkan secara proporsional sebagai mekanisme pembinaan dan penegakan aturan, sementara strategi peningkatan kinerja lebih difokuskan pada penguatan budaya kerja dan pemberian reward yang konstruktif. Hasil ini konsisten dengan penelitian (Pratama & Nugroho, 2025)

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi dan reward berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja serta kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kerinci, sedangkan *punishment* tidak menunjukkan pengaruh yang berarti terhadap motivasi maupun kinerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi dan pemberian reward

memberikan kontribusi positif serta signifikan dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. Sebaliknya, punishment memang menunjukkan arah hubungan yang positif terhadap motivasi kerja, namun pengaruh tersebut tidak cukup kuat secara statistik. Dalam kaitannya dengan kinerja pegawai, budaya organisasi dan reward kembali memperlihatkan pengaruh yang positif dan signifikan. Berbeda dengan kedua variabel tersebut, punishment justru memiliki arah pengaruh negatif dan tidak menunjukkan tingkat signifikansi yang memadai. Motivasi kerja terbukti berperan positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Selain itu, motivasi kerja mampu menjadi variabel intervening pada hubungan antara budaya organisasi dan kinerja. Akan tetapi, peran mediasi tersebut tidak ditemukan pada hubungan reward maupun punishment terhadap kinerja pegawai.

REFERENSI

- Dwiyanti, F., Simorangkir, A., & Ramadhan, D. P. (2023). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Literature Review MSDM). *Jurnal Kewirausahaan Dan Multi Talenta (JKMT)*, 1(4), 174–186. <https://doi.org/https://doi.org/10.38035/jkmt.v1i4>
- Hidayat, R., Sari, M., & Wibowo, S. (2024). Pengaruh Reward terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(1), 98–110.
- Ihsan, K., Nadeak, B., Hawignyo, & Utiahman, N. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Disdagkoperin Kota Cimahi. *Gorontalo Management Research*, 7(1), 38–46. <https://doi.org/https://doi.org/10.32662/gomares.v7i1.2346>
- Imamul, K., Arifin, R., & Slamet, A. R. (2020). Pengaruh Disiplin kerja, Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan anak, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (DP3A P2KB) Kota Batu Oleh. *E – Jurnal Riset Manajemen*, 30–42.
- Kurnia, N. N., Husnaiti, R., & Tristarto, Y. (2022). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Pt Deraya. *Jurnal Sosial Dan Sains*, 2(5), 596–605.
- Lestari, N., & Nugroho, A. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Sektor Publik. *Jurnal Administrasi Dan Kebijakan Publik*, 9(1), 77–88.
- Mangkunegara, A. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mata, M. A., Kurniawan, A. W., Ruma, Z., Musa, C. I., Sayu, T., Dipatmodjo, P., & Makassar, U. N. (2023). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Pt Erafone Artha Retailindo Makassar. *Sibatik Journal: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 2(3), 855–866. <https://doi.org/https://doi.org/10.54443/sibatik.v2i3.654>
- Pranitasari, D., & Saputri, C. B. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 11(1), 46–61. <https://doi.org/doi.org/10.21009/JRMSI.011.1.03>

- Pratama, R. P., & Nugroho, A. (2025). Disiplin Kerja sebagai Determinan Pengaruh Punishment terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 15(1), 72–88.
- Prawirosentono, S. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. BPFE Yogyakarta.
- Rahman, F., & Putri, M. E. (2024). Reward dan Motivasi Kerja ASN terhadap Kinerja Pegawai dengan Bukti Empiris Sektor Publik. *Jurnal Riset Manajemen*, 14(2), 150–162.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2024). *Perilaku Organisasi (B. M. Trans (ed.))*. Salemba Empat.
- Santoso, S. B., Martono, B. A., Studi, P., & Manajemen, M. (2024). Pengaruh Reward Terhadap Kinerja Karyawan Produksi. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 4(2), 396–403. <https://doi.org/https://doi.org/10.55182/jtp.v4i2.471>
- Siregar, M. A., & Putri, D. R. (2023). Budaya Organisasi sebagai Determinan Kinerja Pegawai Sektor Publik. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 14(1), 45–57.
- Sulistisih. (2021). Vitalitas Keterlibatan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Kepribadian terhadap Komitmen Organisasi Guru. *Jurnal IKRA-ITH Humaniora*, 5(1), 12–19.
- Utami, S. R. (2025). Profesionalisme Auditor Dan Kinerja Pegawai: Peran Independensi Dan Motivasi Kerja. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 14(1), 57–68.
- Wahyuni, S., & Ramadhan, A. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi. *Jurnal Tata Kelola Publik*, 7(2), 112–114.