

**HUBUNGAN SIKAP PNS PEMERINTAH KOTA
BANDUNG TERHADAP *REWARD* DAN *PUNISHMENT*
DENGAN KOMITMEN ORGANISASI**

TESIS



Oleh:
Capriaty Ciciliany Andre
2013811002

Pembimbing :
Dr. M. Banowati Talim, Dra, M.Si

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
JULI 2017**

HALAMAN PENGESAHAN

**HUBUNGAN SIKAP PNS PEMERINTAH KOTA BANDUNG TERHADAP
REWARD DAN PUNISHMENT DENGAN KOMITMEN ORGANISASI**



**Oleh:
Capriaty Ciciliany Andre
2013811002**

**Disetujui Untuk Diajukan Ujian Sidang pada Hari/Tanggal:
Rabu, 3 Agustus 2017**

Pembimbing :

Dr. M. Banowati Talim, Dra, M.Si

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
JULI 2017**

PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini, saya dengan data diri sebagai berikut:

Nama : Capriaty Ciciliany Andre
Nomor Pokok Mahasiswa : 2013811002
Program Studi : Magister Manajemen
Sekolah Pascasarjana
Universitas Katolik Parahyangan

Menyatakan bahwa Tesis dengan judul:

Hubungan Sikap PNS Pemerintah Kota Bandung Terhadap *Reward* dan
Punishment Dengan Komitmen Organisasi

adalah benar-benar karya saya sendiri di bawah bimbingan Pembimbing, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya, atau jika ada tuntutan formal atau non formal dari pihak lain berkaitan dengan keaslian karya saya ini, saya siap menanggung segala resiko, akibat, dan/atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya, termasuk pembatalan gelar akademik yang saya peroleh dari Universitas Katolik Parahyangan.

Dinyatakan : di Bandung
Tanggal : 26 Juli 2017



Capriaty Ciciliany Andre

**HUBUNGAN SIKAP PNS PEMERINTAH KOTA BANDUNG TERHADAP
REWARD DAN PUNISHMENT DENGAN KOMITMEN ORGANISASI**

Capriaty Ciciliany Andre (2013811002)
Pembimbing : Dr. M. Banowati Talim, Dra, M.Si
Magister Manajemen
Bandung
Juli 2017

ABSTRAK

Mewirauahakan birokrasi adalah langkah pertama untuk mengubah cara berorganisasi pemerintah menjadi lebih profesional dan efisien. Proses perombakan ini dimulai secara internal dengan menciptakan dan meningkatkan kualitas pegawai (Osborne & Gaebler, 2014). Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan sikap PNS terhadap *reward* dan *punishment* dengan komitmen organisasi. Sebanyak 276 sampel diperoleh menggunakan *cluster sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan wawancara mendalam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sikap terhadap *reward* dan *punishment* dengan komitmen organisasi berhubungan cukup dan berbanding terbalik. PNS tidak puas dengan sistem *reward* dan *punishment* saat ini, dan menilai bahwa hanya bersifat formalitas, subjektif, dan tidak memenuhi aspek keadilan (*fairness*). Peneliti menyarankan untuk melaksanakan penilaian kinerja lebih objektif.

Kata Kunci: Sikap, *Reward*, *Punishment*, Komitmen Organisasi, Perilaku Organisasi, Pegawai Negeri Sipil.

**THE CORRELATION OF BANDUNG GOVERNMENT WORKERS'
ATTITUDES TOWARDS *REWARD* AND *PUNISHMENT*, LINKED TO
ORGANIZATIONAL COMMITMENT**

Capriaty Ciciliany Andre (2013811002)
Advisor : Dr. M. Banowati Talim, Dra, M.Si
Magister of Management
Bandung
July 2017

ABSTRACT

Reinventing government is the first step in transforming public organization to be more professional and efficient by creating and improving the workers' quality (Osborne & Gaebler, 2014). Therefore, this study was conducted to determine the correlation of workers' attitudes towards reward and punishment linked to organizational commitment. The 276 samples were obtained using cluster sampling. Data were collected through questionnaires and in-depth interviews. The results showed that the variables are inversely correlated. The workers are unsatisfied with the current rewards and punishment system. The implementation of reward and punishment's regulations are only as formality, subjective, and it does not meet the aspect of fairness. Researcher suggests to conduct a more objective assessment of the workers' performance.

Keywords: *Attitude, Reward, Punishment, Organizational Commitment, Organization Behavior, Government Workers.*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas selesainya tesis yang berjudul "Hubungan Sikap PNS Pemerintah Kota Bandung terhadap *Reward* dan *Punishment* dengan Komitmen Organisasi". Atas dukungan moral dan material yang diberikan dalam penyusunan makalah ini, maka peneliti mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Mangadar Situmorang, Ph.D selaku Rektor Universitas Katolik Parahyangan.
2. Sunanto, S.E., M.M., M.Phil., Ph.D., selaku Kepala Program Magister Manajemen Universitas Katolik Parahyangan.
3. Dr. M. Banowati Talim, Dra. M.Si. selaku pembimbing yang telah memberikan banyak waktu, dorongan, masukan dan selalu mendukung peneliti dalam menyelesaikan penelitian ini.
4. Sapta Dwikardana, Ph.D. dan Dr. Ida Susanti, SH, LL.M., selaku dosen penguji, yang banyak memberikan masukan dalam menyempurnakan penelitian ini.
5. Bapak Erik dan Bapak Asep, yang memberi informasi dan pendalaman materi dan data terkait perundangan dan PNS Pemkot Bandung.
6. Bapak Andi, Ibu Elsyia, Bapak Pepen dan Ibu Sri, yang sangat membantu dan melancarkan proses penelitian dan pengumpulan data di Pemerintah Kota Bandung.
7. Seluruh PNS Pemkot Bandung yang telah banyak memberi informasi, koneksi, serta meluangkan waktu yang berharga dalam membantu peneliti.

8. Kedua orang tua dan saudara peneliti, yang memberi motivasi dalam menyelesaikan penelitian ini.
9. Stephanie, yang membantu penulis dalam mengumpulkan data.
10. Ibu Irene Tarakanita, yang membantu menyusun dinamika perilaku PNS.
11. Teman-teman penulis yang berperan secara langsung dan tidak langsung dalam pengerjaan tesis ini baik berupa pemberian dukungan, masukan, dan saran dalam menyelesaikan penelitian ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, peneliti memohon masukan, kritik, dan saran yang akan sangat membantu dalam proses perbaikannya. Terima kasih atas perhatiannya.

Bandung, 26 Juli 2017

Peneliti,

Capriaty Ciciliany Andre

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN	
ABSTRAK	
ABSTRACT	
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR SINGKATAN	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR BAGAN	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Kegunaan Penelitian.....	9
1.4.1 Kegunaan Teoritis.....	9
1.4.2 Kegunaan Praktis	9
1.5 Kerangka Pemikiran	9
1.6 Hipotesis Penelitian.....	19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	21
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	21
2.1.1 Pengelolaan SDM di Sektor Publik/Pemerintah.....	21
2.2 Disiplin	24
2.2.1 Definisi Disiplin.....	24
2.2.2 Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil.....	25
2.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin	25
2.3 Sikap.....	28
2.3.1 Definisi Sikap.....	28

2.3.2	Komponen Sikap.....	29
2.4	Manajemen <i>Reward</i>	31
2.5	<i>Reward</i>	35
2.5.1	Definisi <i>Reward</i>	35
2.5.2	Fungsi <i>Reward</i>	36
2.5.3	Tujuan <i>Reward</i>	37
2.5.4	Jenis-Jenis <i>Reward</i>	37
2.5.5	Interaksi Antar <i>Reward</i>	41
2.5.6	<i>Reward</i> pada Pegawai Negeri Sipil.....	42
2.6.	<i>Punishment</i>	44
2.6.1	Definisi <i>Punishment</i>	44
2.6.2	Fungsi <i>Punishment</i>	45
2.6.3	Tujuan <i>Punishment</i>	45
2.6.4	Jenis-Jenis <i>Punishment</i>	46
2.6.5	<i>Punishment</i> pada Pegawai Negeri Sipil	46
2.7	Komitmen Organisasi.....	66
2.7.1	Definisi Komitmen Organisasi	66
2.7.2	Komponen Komitmen Organisasi.....	67
2.7.3	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi	70
2.7.4	Indikator Perilaku Komitmen	73
2.7.5	Komitmen Pegawai dalam Organisasi Publik/Pemerintah	77
2.7.6	Konsekuensi Komitmen Organisasi.....	78
2.8	Reformasi Birokrasi	79
2.8.1	Definisi Reformasi Birokrasi	79
2.8.2	Tujuan Reformasi Birokrasi.....	79
2.8.3	<i>Reinventing Government</i>	81
BAB III METODOLOGI PENELITIAN		87
3.1	Rancangan Penelitian	87
3.2	Bagan Rancangan Penelitian	87
3.3	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	88
3.3.1	Variabel Penelitian.....	88
3.3.2	Definisi Operasional	88

3.4	Alat Ukur.....	91
3.4.1	Data Primer	91
3.4.2	Data Sekunder.....	91
3.4.3	Alat Ukur Kuesioner Sikap <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i>	92
3.4.4	Rancangan Kuesioner Sikap <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i>	92
3.4.5	Alat Ukur Kuesioner Komitmen Organisasi.....	94
3.4.6	Rancangan Kuesioner Komitmen Organisasi	94
3.4.7	Sistem Skoring Kuesioner.....	95
3.5	Sampel Penelitian dan Teknik Sampling	97
3.5.1	Sasaran Sampel	97
3.5.2	Karakteristik Sampel.....	97
3.5.3	Teknik Penarikan Sampel	98
3.6	Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur	98
3.6.1	Validitas Alat Ukur	98
3.6.2	Reliabilitas Alat Ukur	100
3.7	Uji Asumsi Klasik	101
3.7.1	Uji Multikolinearitas.....	101
3.7.2	Uji Normalitas.....	101
3.7.3	Uji Homoskedastisitas	102
3.7.4	Uji Linearitas	102
3.8	Teknik Pengolahan Data	103
3.8.1	Analisis Korelasi.....	103
3.8.2	Analisis Regresi Linear Berganda.....	104
3.8.3	IPA (<i>Importance Performance Analysis</i>).....	105
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	111
4.1	<i>Reward</i> pada PNS Pemkot Bandung	111
4.2	<i>Punishment</i> pada PNS Pemkot Bandung	112
4.3	Deskriptif responden	113
4.3.1	Deskriptif Jenis Kelamin.....	113
4.3.2	Deskriptif Usia	114
4.3.3	Deskriptif Pendidikan	114
4.3.4	Deskriptif Masa Kerja.....	115

4.3.5	Deskriptif SKPD	116
4.3.6	Deskriptif Golongan dan Pangkat	118
4.3.7	Deskriptif Jabatan	119
4.4	Hasil Penelitian	120
4.4.1	Deskriptif Sikap PNS terhadap <i>Reward</i>	120
4.4.2	Deskriptif Sikap PNS terhadap <i>Punishment</i>	121
4.4.3	Deskriptif Sikap PNS terhadap <i>Reward dan Punishment</i>	122
4.4.4	Deskriptif Komitmen Organisasi PNS.....	123
4.4.5	Deskriptif Kategori Komitmen Organisasi	124
4.5	Tabulasi Silang	125
4.5.1	Tabulasi Silang antara Sikap PNS terhadap <i>Reward</i> dengan Komitmen Organisasi	125
4.5.2	Tabulasi Silang antara Sikap PNS terhadap <i>Punishment</i> dengan Komitmen Organisasi	126
4.5.3	Tabulasi Silang antara Sikap PNS dengan Komitmen Organisasi.....	127
4.6	Uji Asumsi Klasik	128
4.6.1	Uji Multikolinearitas	128
4.6.2	Uji Normalitas.....	129
4.6.3	Uji Homoskedastisitas	129
4.6.4	Uji Linearitas	130
4.7	Hubungan Sikap PNS terhadap <i>Reward</i> (X_1) dan <i>Punishment</i> (X_2) terhadap Komitmen Organisasi (Y)	131
4.7.1	Koefisien Determinasi	131
4.7.2	Uji Kelinearan.....	132
4.7.3	Persamaan Regresi Linear Berganda	132
4.7.4	Uji Hipotesis	134
4.8	Hubungan Sikap PNS terhadap <i>Reward</i> (X_1) dengan Komitmen Organisasi (Y)	134
4.8.1	Koefisien Determinasi	135
4.8.2	Uji Kelinearan.....	136
4.8.3	Persamaan Regresi Linear Sederhana.....	136
4.8.4	Uji Hipotesis	137

4.9	Hubungan Sikap PNS terhadap <i>Punishment</i> (X_2) dengan Komitmen Organisasi (Y)	138
4.9.1	Koefisien Determinasi	139
4.9.2	Uji Kelinearan	139
4.9.3	Persamaan Regresi Linear Sederhana	140
4.9.4	Uji Hipotesis	141
4.10	Hubungan Sikap PNS terhadap <i>Reward</i> (X_1) dan Sikap PNS terhadap <i>Punishment</i> (X_2)	142
4.11	IPA (<i>Importance Performance Analysis</i>)	142
4.11.1	Analisis Tingkat Kesesuaian	142
4.11.2	Analisis Tingkat Perbedaan (Gap)	145
4.11.3	Pemetaan Kepentingan Menggunakan Diagram Kartesius	147
4.12	Pembahasan	152
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	165
5.1	Kesimpulan	165
5.2	Saran	167
5.2.1	Saran Teoritis	167
5.2.2	Saran Praktis	168
	DAFTAR PUSTAKA	171
	DAFTAR RUJUKAN	179
	DAFTAR PERATURAN	181

DAFTAR SINGKATAN

ASN	: Aparatur Sipil Negara
BKD	: Badan Kepegawaian Daerah
IPA	: <i>Importance Performance Analysis</i>
KA	: Komitmen Afektfi
KK	: Komitmen Kontinuan
KKN	: Korupsi, Kolusi, Nepotisme
KN	: Komitmen Normatif
<i>KPI</i>	: <i>Key Performance Indicators</i>
NA	: Negatif Afektif
PA	: Positif Afektif
Pemkot Bandung	: Pemerintah Kota Bandung
Perda	: Peraturan Daerah
Pergub	: Peraturan Gubernur
Perwal	: Peraturan Walikota
PNS	: Pegawai Negeri Sipil
PP	: Peraturan Pemerintah
Renstra	: Rencana Strategis
SDM	: Sumber Daya Manusia
SLKS	: Satyalancana Karya Satya
SP	: Surat Peringatan
TPP	: Tambahan Penghasilan Pegawai
UU	: Undang-Undang

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Pengelolaan SDM di Organisasi Pemerintah	23
Gambar 2.2 Tiga Komponen Sikap: Kognitif, Afek, dan Perilaku	31
Gambar 2.3 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Afektif	68
Gambar 2.4 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Kontinuan.....	69
Gambar 2.5 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Normatif.....	70
Gambar 3.1 Diagram Kartesius.....	106
Gambar 4.1 Frekuensi Jenis Kelamin Responden.....	113
Gambar 4.2 Frekuensi Usia Responden	114
Gambar 4.3 Frekuensi Pendidikan Responden	115
Gambar 4.4 Frekuensi Lama Bekerja Responden.....	116
Gambar 4.5 Frekuensi SKPD Responden	117
Gambar 4.6 Frekuensi Golongan dan Pangkat Responden.....	118
Gambar 4.7 Frekuensi Jabatan Responden	119
Gambar 4.8 Frekuensi Sikap PNS terhadap <i>Reward</i>	120
Gambar 4.9 Frekuensi Sikap PNS terhadap <i>Punishment</i>	121
Gambar 4.10 Frekuensi Sikap PNS terhadap <i>Reward dan Punishment</i>	122
Gambar 4.11 Frekuensi Komitmen Organisasi PNS	123
Gambar 4.12 Frekuensi Kategori Komitmen Organisasi.....	124
Gambar 4.13 Hasil Uji Multikolinearitas.....	128
Gambar 4.14 Hasil Uji Normalitas.....	129
Gambar 4.15 Hasil Uji Homoskedastisitas	129
Gambar 4.16 Hasil Uji Linearitas X_1 dan Y	130
Gambar 4.17 Hasil Uji Linearitas X_2 dan Y	130
Gambar 4.18 Analisis Korelasi Berganda.....	131
Gambar 4.19 Hasil Uji Kelinearan.....	132
Gambar 4.20 Hasil Persamaan Regresi Linear Berganda	133
Gambar 4.21 Hasil Uji ANOVA.....	134
Gambar 4.22 Analisis Korelasi X_1 terhadap Y	135
Gambar 4.23 Hasil Uji Kelinearan X_1 terhadap Y.....	136

Gambar 4.24 Hasil Persamaan Regresi Linear Sederhana X_1 terhadap Y.....	137
Gambar 4.25 Hasil Uji ANOVA X_1 terhadap Y	137
Gambar 4.26 Analisis Korelasi X_2 terhadap Y	138
Gambar 4.27 Hasil Uji Kelinearan X_2 terhadap Y	139
Gambar 4.28 Hasil Persamaan Regresi Linear Sederhana X_2 terhadap Y.....	140
Gambar 4.29 Hasil Uji ANOVA X_2 terhadap Y	141
Gambar 4.30 Hasil Uji X_1 terhadap X_2	142
Gambar 4.31 Indeks Kepuasan responden	145
Gambar 4.32 Diagram Kartesius	148

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Definisi Operasional Sikap PNS terhadap <i>Reward</i>	88
Tabel 3.2 Definisi Operasional Sikap PNS terhadap <i>Punishment</i>	90
Tabel 3.3 Definisi Operasional Komitmen Organisasi	91
Tabel 3.4 Kisi-Kisi Sikap PNS terhadap <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i>	92
Tabel 3.5 Kisi-Kisi Komitmen Organisasi.....	94
Tabel 3.6 Kriteria Tingkat Penilaian Sikap <i>Reward</i> , <i>Punishment</i> , dan Komitmen Organisasi	95
Tabel 3.7 Rentang Kategori Skor Sikap <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i>	96
Tabel 3.8 Rentang Kategori Skor Komitmen Organisasi	96
Tabel 3.9 Kriteria Tingkat Kepentingan	97
Tabel 4.1 Frekuensi Jenis Kelamin Responden	113
Tabel 4.2 Frekuensi Usia Responden.....	114
Tabel 4.3 Frekuensi Pendidikan Responden	115
Tabel 4.4 Frekuensi Lama Bekerja Responden.....	116
Tabel 4.5 Frekuensi SKPD Responden.....	117
Tabel 4.6 Frekuensi Golongan dan Pangkat Responden.....	118
Tabel 4.7 Frekuensi Jabatan Responden	119
Tabel 4.8 Frekuensi Sikap PNS terhadap <i>Reward</i>	120
Tabel 4.9 Frekuensi Sikap PNS terhadap <i>Punishment</i>	121
Tabel 4.10 Frekuensi Sikap PNS terhadap <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i>	122
Tabel 4.11 Frekuensi Komitmen Organisasi PNS	123
Tabel 4.12 Frekuensi Kategori Komitmen Organisasi.....	124
Tabel 4.13 Tabulasi Silang antara Sikap PNS terhadap <i>Reward</i> dengan Komitmen Organisasi	125
Tabel 4.14 Tabulasi Silang antara Sikap PNS terhadap <i>Reward</i> dengan Kategori Komitmen Organisasi	125
Tabel 4.15 Tabulasi Silang antara Sikap PNS terhadap <i>Punishment</i> dengan Komitmen Organisasi	126

Tabel 4.16 Tabulasi Silang antara Sikap PNS terhadap <i>Punishment</i> dengan Kategori Komitmen Organisasi	126
Tabel 4.17 Tabulasi Silang antara Sikap PNS dengan Komitmen Organisasi.....	127
Tabel 4.18 Tabulasi Silang antara Sikap PNS dengan Kategori Komitmen Organisasi	127
Tabel 4.19 Analisis Tingkat Kesesuaian.....	143
Tabel 4.20 Perhitungan GAP Per-Atribut	146
Tabel 4.21 Kuadran I.....	149
Tabel 4.22 Kuadran II	150
Tabel 4.23 Kuadran III.....	150
Tabel 4.24 Kuadran IV.....	151

DAFTAR BAGAN

Bagan 1.1 Kerangka Pemikiran.....	18
Bagan 1.2 Hipotesis Penelitian	19
Bagan 3.1 Rancangan Penelitian.....	87

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Pengambilan Data	183
Lampiran 2 Validitas Alat Ukur Sikap PNS terhadap <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i>	191
Lampiran 3 Validitas Alat Ukur Komitmen Organisasi	192
Lampiran 4 Reliabilitas Alat Ukur Sikap PNS terhadap <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i>	193
Lampiran 5 Reliabilitas Alat Ukur Komitmen Organisasi.....	193
Lampiran 6 Rangkuman Analisis Statistik Hubungan Sikap PNS Pemerintah Kota Bandung terhadap <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> dengan Komitmen Organisasi	194
Lampiran 7 Penyebaran Sikap Responden terhadap <i>Reward</i>	195
Lampiran 8 Penyebaran Sikap Responden terhadap <i>Punishment</i>	195
Lampiran 9 Penyebaran Komitmen Organisasi	196
Lampiran 10 Tabulasi Silang antara Jenis Kelamin dengan Komitmen Organisasi	197
Lampiran 11 Tabulasi Silang antara Usia dengan Komitmen Organisasi	197
Lampiran 12 Tabulasi Silang antara Pendidikan dengan Komitmen Organisasi	198
Lampiran 13 Tabulasi Silang antara Masa Kerja dengan Komitmen Organisasi	199
Lampiran 14 Tabulasi Silang antara Jabatan dengan Komitmen Organisasi.....	200

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Potret Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia saat ini bergerak dalam konteks rendahnya profesionalisme, tingkat kesejahteraan, penempatan jabatan yang belum didasarkan pada kompetensi, penilaian kinerja yang belum objektif, kenaikan pangkat yang belum didasarkan pada prestasi kerja, budaya kerja dan etos kerja yang masih rendah, penerapan peraturan disiplin yang tidak dilaksanakan secara konsisten dan konsekuen serta persoalan-persoalan internal PNS lainnya. Hingga saat ini, persoalan cenderung belum memperoleh solusi yang komprehensif dan tepat.

Kebanyakan PNS berorientasi mengejar jabatan daripada menunjukkan kinerja dan meningkatkan kompetensi. Fenomena pemberian insentif dan tunjangan dalam jumlah besar tanpa mempertimbangkan prestasi, tidak adanya umpan balik, dan kurangnya kesempatan pengembangan kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi; banyak ditemukan di lembaga pemerintahan Indonesia, khususnya pemerintahan daerah seperti Pemerintah Kota Bandung (Pemkot Bandung). Selain itu, sebagian besar belum terpenuhinya kebutuhan hidup minimal PNS menimbulkan pada kegiatan kontra produktif untuk mencari penghasilan tambahan baik saat jam kerja maupun diluar jam kerja. Kondisi

seperti ini tidak jarang memunculkan praktek seperti pungli dan korupsi¹ yang ditemukan di Pemkot Bandung. Peningkatan kualitas insentif dan tunjangan tidak menjadi jaminan menghilangkan praktek pungli dan korupsi bila tidak diimbangi dengan kebijakan (*reward*) penghargaan dan hukuman (*punishment*) itu sendiri. Kebijakan penghargaan dan hukuman tidak terpisahkan dari proses reformasi birokrasi.

Reformasi diperlukan untuk menghapus kesan buruk pemerintahan² seperti buruknya kualitas pelayanan publik, rumit, arogan dan minta dilayani (*feudal style*); identik dengan perilaku KKN; rendahnya kualitas disiplin dan etos kerja; kualitas manajemen yang tidak produktif, efektif, efisien, akuntabel, dan transparan. Tuntutan masyarakat akan kualitas pelayanan memberikan sinyal pada birokrasi untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian. Hal ini tidak heran, mengapa Ombudsman perwakilan Jawa Barat memperoleh keluhan terbanyak seluruh Jawa.³ Ridwan Kamil selaku walikota Bandung pun melakukan sejumlah perombakan birokrasi⁴ dalam meningkatkan kualitas pelayanan pada masyarakat. Perombakan birokrasi ini pun mendapatkan sejumlah penghargaan seperti Penghargaan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Sakip), dan Keterbukaan Informasi Publik.⁵

Osborne & Gaebler (2014) menjelaskan reformasi sebuah birokrasi seharusnya lebih mengarah kepada birokrasi wirausaha atau entrepreneur. Hal ini dikarenakan kondisi kritis birokrasi yang tidak mampu merubah dirinya menjadi

¹ Ridwan Kamil: PNS Bandung Kedapatan Pungli Sudah Banyak yang Dipecat, 2016; Pejabat Pemkot Bandung Tersangka Korupsi, PNS Geger, 2015.

² Buruknya Pelayanan Aparatur Hancurkan Kredibilitas Pemerintah, 2017; Ombudsman RI: Keluhan Buruknya Layanan Pemda Paling Tinggi, 2016.

³ Ombudsman: Keluhan Masyarakat Terhadap Pelayanan Publik Semakin Meningkat, 2017

⁴ 19 Inovasi Ridwan Kamil Kala Mereformasi Birokrasi Bandung, 2015.

⁵ Hasil Nyata Kinerja Kota Bandung Bag 2: REFORMASI BIROKRASI, 2016.

kompetitif menghadapi tantangan *freemarket*. Birokrasi dituntut menjadi sangat efisien, seperti mesin-mesin di dalam suatu perusahaan bekerja, namun disertai kemampuan mengembangkan diri sehingga mampu menghidupi diri sendiri dengan kreatifitas menciptakan sesuatu yang baru. Model seperti ini memposisikan birokrasi seperti perusahaan dan pengguna atau pelanggan adalah masyarakat. Proses perombakan ini dimulai secara internal dengan menciptakan dan meningkatkan kualitas dari pegawai. Pendekatan reformasi ini justru tidak terlihat dilakukan secara internal (pada PNS Pemkot Bandung). Reformasi dalam rangka mewujudkan tatanan pemerintahan yang bersih dan berwibawa tidak mungkin dilaksanakan dengan efektif tanpa kesejahteraan yang layak dari PNS yang bersangkutan.

Proses perombakan ini dapat dimulai melalui kebijakan pemberian penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*). Kebijakan pemberian *reward* dan *punishment* bagi PNS meliputi kebijakan yang diatur oleh pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Namun dalam penelitian ini, kebijakan lebih difokuskan pada pemberian *reward* dan *punishment* yang menjadi kewenangan pemerintah daerah. Secara umum kebijakan dalam pemberian penghargaan dan hukuman PNS diatur dalam UU No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, dan dilaksanakan melalui PP No. 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. UU ASN mengatur sejumlah penghargaan yang diberikan kepada PNS berupa tanda kehormatan (Satyalancana Karya Satya), kenaikan pangkat istimewa, kesempatan prioritas untuk pengembangan kompetensi, dan atau kesempatan menghadiri acara resmi dan atau acara kenegaraan⁶.

⁶ UU No. 5/2014 Pasal 83; PP No. 11/2017 Pasal 231-237.

Penghargaan lain yang diterima PNS juga diatur oleh pemerintah daerah dalam bentuk Peraturan Walikota. Perwal No. 81/2013 mengenai pemberian TPP (Tambahkan Penghasilan Pegawai). Selain mengatur penghargaan, UU tersebut juga mengatur hukuman yang diberikan kepada PNS berupa pencabutan tanda kehormatan bagi PNS yang melakukan sanksi administratif berat.⁷ Dalam UU ini, tidak memberikan penjelasan bilamana PNS melakukan pelanggaran dan jenis pelanggaran. Dalam hal ini, PNS yang melakukan pelanggaran tetap merujuk pada UU No. 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS.

Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai hubungan psikologis antara seorang pegawai dan organisasinya, yang membuatnya mustahil secara sukarela meninggalkan organisasi (Allen & Meyer, 1996). Dengan kata lain, perilaku yang mencerminkan loyalitas dalam berpartisipasi dan mengekspresikan kepedulian guna mencapai tujuan dan kesejahteraan (*well-being*) organisasi.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, peneliti ingin mengetahui bagaimana hubungan sikap pegawai mengenai *reward* dan *punishment* dengan komitmen organisasi.

1.2 Identifikasi Masalah

Pemerintah Kota (Pemkot) Bandung sebagai sebuah organisasi pemerintahan (Perda No. 03/2002 tentang Pembentukan Susunan Organisasi Sekretariat Daerah Kota Bandung), dituntut mampu melaksanakan kebijakan pimpinan sesuai dengan wewenang, tugas pokok dan fungsinya. Pemkot Bandung dalam menjalankan kegiatan operasionalnya memberlakukan sejumlah kebijakan guna

⁷ UU No. 5/2014 Pasal 84

mensejahterakan pegawai seperti pendataan, pengkajian, pengusulan dan penyiapan penetapan gaji, tunjangan dan kesejahteraan pegawai, persiapan penetapan pegawai, pemberian tanda jasa/penghargaan, pemrosesan peringatan dan hukuman disiplin pegawai, pembekalan dan pembinaan mental pegawai, dan evaluasi pelaporan pelaksanaan lingkup kesejahteraan pegawai (Renstra Tahun 2009/2013).

Pekerjaan operasional ini dijalankan oleh divisi khusus di Pemkot Bandung yakni BKD atau Badan Kepegawaian Daerah. Hal-hal yang telah disebutkan diatas dapat digolongkan menjadi sejumlah bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai. Akan tetapi, penghargaan (*reward*) terbesar yang diberikan pada pegawai adalah Satyalancana Karya Satya. Satyalancana Karya Satya adalah penghargaan masa kerja yang diberikan kepada PNS oleh Presiden per 10, 20, dan 30 tahun. Meskipun seorang PNS mendapatkan sejumlah penghargaan kerja, pegawai merasa pemberian *reward* ini kurang tepat sasaran. Berdasarkan wawancara kepada 20 PNS Pemkot Bandung secara acak, pegawai justru merasa *reward* yang diberikan tidak sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Lima belas dari dua puluh pegawai mengatakan bahwa *reward* yang berikan oleh Pemkot Bandung terkesan sebagai suatu kewajiban belaka, dan lima dari dua puluh pegawai mengatakan bahwa *reward* yang berikan telah tepat dan sesuai dengan kebutuhan mereka.

Salah satu sistem *reward* yang dirasakan bermasalah oleh pegawai adalah penghargaan Satyalancana Karya Satya. Penghargaan ini seharusnya memberi efek besar kepada PNS untuk meningkatkan kinerja. Akan tetapi penghargaan ini tidak memberi dampak terhadap perubahan kinerja. Lima belas dari dua puluh

pegawai mengatakan bahwa sistem penghargaan ini terlalu lama. Sedangkan lima dari dua puluh pegawai lainnya merasa penghargaan tersebut hanya sebagai formalitas saja.

Selain penghargaan yang diberikan diatas, sistem penghargaan yang cukup memberi pengaruh pada pegawai adalah TPP (Tambahkan Penghasilan Pegawai). TPP berikan diluar dari tunjangan wajib Pemkot Bandung. TPP diberikan berdasarkan beban dan prestasi kerja pegawai. Dua belas dari dua puluh pegawai mengatakan sistem TPP yang diberlakukan kurang tepat, dan terkadang bersifat subjektif, sedangkan delapan pegawai lainnya merasa cukup puas dengan sistem TPP yang berlaku.

Tidak terlepas dari pemberian penghargaan yang didasarkan oleh kinerja yang baik, hukuman (*punishment*) diberikan untuk perilaku yang justru bersifat negatif. Hukuman diberikan pada perilaku-perilaku yang tidak produktif seperti absensi hingga kriminalitas. Berdasarkan survei yang dilakukan, cenderung pegawai mempersepsikan bahwa hukuman yang diberikan hanya bersifat lisan seperti teguran maupun pemberian SP1. Hukuman ataupun disiplin (berdasarkan PP No. 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil) tergolong menjadi 3, yakni hukuman disiplin ringan, sedang, dan berat. Jenis hukuman disiplin ringan terdiri dari teguran lisan, tertulis, dan pernyataan tidak puas secara tertulis. Jenis hukuman sedang terdiri penundaan kenaikan gaji selama 1 tahun, penundaan kenaikan pangkat selama 1 tahun, dan penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 tahun. Kemudian, jenis hukuman disiplin berat terdiri dari penurunan pangkat selama 3 tahun, mutasi pekerjaan, pembebasan jabatan, pemberhentian

secara hormat atas permintaan PNS sendiri, dan pemberhentian tidak hormat sebagai PNS.

Namun, kenyataan di lapangan cukup berbeda. 16 dari 20 pegawai mengatakan bahwa hukuman disiplin hanya dilakukan secara lisan dan formalitas saja. Sedangkan 4 pegawai lainnya mengatakan bahwa hukuman disiplin cukup mereka rasakan melalui pemotongan TPP. Berdasarkan wawancara kepada Kepala Bagian BKD, beliau mengatakan hal ini disebabkan oleh bergantinya kebijakan yang diberlakukan oleh walikota. Selain itu, beliau juga menekankan bahwa budaya "kasihan atau *karunya*" cukup berpengaruh pada jumlah laporan yang diterima oleh BKD. Hukdis (hukuman disiplin) diberikan berdasarkan jumlah laporan yang diterima BKD, dan mungkin masih banyak kasus yang terjadi yang tidak sampai kepada BKD. Kasus yang tidak tersampaikan kepada BKD-lah yang membuat kinerja BKD terlihat kurang profesional dan cepat tanggap terhadap pelanggaran yang terjadi.

Pemberian penghargaan dan hukuman yang tepat akan meningkatkan komitmen organisasi pegawai. Komitmen organisasi melebihi konsep kesetiaan pegawai pada organisasi. Pegawai mempersepsikan komitmen organisasi dalam bentuk motivasi intrinsik dan kepuasan kerja. Sedangkan organisasi mempersepsikan komitmen organisasi sebagai hubungan positif dalam kontribusi pegawai kepada organisasi (Joo & Lim, 2009). Luthan (2011) mengatakan bahwa komitmen organisasi ditentukan oleh variabel individu (umur, kondisi organisasi, adaptabilitas karir, disposisi afektif secara positif atau negatif, ataupun kontribusi secara internal dan eksternal), dan organisasi (desain pekerjaan, nilai, dukungan, sistem prosedural yang adil, gaya kepemimpinan atasan).

Berdasarkan survei yang dilakukan 17 dari 20 pegawai merasa atasan mereka terlalu bersikap semena-mena dan cenderung mencari pencitraan, sedangkan 3 pegawai lagi merasa memiliki hubungan baik dengan atasan mereka. Tiga dari dua puluh pegawai mengatakan mereka cukup menikmati pekerjaan mereka meskipun memiliki atasan yang buruk. Mereka merasa pekerjaan mereka merupakan pengabdian kepada pemerintah dan masyarakat. Sedangkan 17 dari 20 pegawai lain mengatakan bahwa mereka tidak peduli terhadap makna dari pekerjaan mereka dan pekerjaan tersebut dilakukan hanya sekedar untuk memperoleh pendapatan saja. Tujuh belas pegawai tersebut menjelaskan bahwa sikap ini disebabkan oleh perlakuan atasan yang semena-mena tersebut.

Berdasarkan uraian diatas, maka timbul pertanyaan penelitian dalam menjawab hubungan sikap PNS terhadap *reward* dan *punishment* dengan komitmen organisasinya.

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Bagaimana hubungan sikap PNS terhadap *reward* dengan komitmen organisasi di Pemkot Bandung?
2. Bagaimana hubungan sikap PNS terhadap *punishment* dengan komitmen organisasi di Pemkot Bandung?
3. Bagaimana hubungan sikap PNS terhadap *reward* dan *punishment* dengan komitmen organisasi di Pemkot Bandung?

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis dari penelitian ini adalah:

1. Memberi masukan bagi disiplin ilmu Manajemen, khususnya Manajemen Modal Insani dan Hubungan Industrial mengenai hubungan sikap PNS Pemerintah Kota Bandung terhadap *reward* dan *punishment* dengan komitmen organisasi.
2. Memberi informasi dan menjadi referensi bagi peneliti lain yang hendak mengadakan penelitian mengenai hubungan sikap PNS Pemerintah Kota Bandung terhadap *reward* dan *punishment* dengan komitmen organisasi.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis dari penelitian ini adalah:

1. Hasil penelitian dapat dijadikan bahan masukan bagi perusahaan atau organisasi untuk mengetahui dan memecahkan masalah yang sedang atau mungkin timbul serta menjadikan tambahan informasi khususnya mengenai hal yang berkenaan dengan hubungan sikap PNS Pemerintah Kota Bandung terhadap *reward* dan *punishment* dengan komitmen organisasi.
2. Instansi atau lembaga yang terkait yaitu Pemerintah Kota, Kabupaten, Departemen Dalam Negeri sebagai input, kajian serta evaluasi bagi pengembangan di masa yang akan datang.

1.5 Kerangka Pemikiran

Sikap (*attitudes*) dapat didefinisikan sebagai kondisi mental yang berkembang seiring dengan pengalaman hidup, dimana selalu aktif

mempengaruhi respon individu terhadap berbagai kondisi dan situasi yang dihadapi (Allport, 1935). McKenna (2000) menjelaskan bahwa sikap positif maupun negatif berfungsi sebagai penyaring. Individu cenderung memilah informasi yang konsisten dengan sikapnya, dan membuang informasi yang bertolak belakang dengannya. Sikap memiliki 3 komponen yakni keyakinan atau *belief* (kognitif), perasaan atau *feeling* (afektif), dan tindakan atau *action* (konatif), dan ketiga komponen ini dapat berupa positif dan negatif. Komponen afektif memiliki peran penting yang memberi pengaruh besar pada kedua komponen lain. Meskipun dalam kasus langka dimana komponen kognitif, afektif, dan konatif individu konsisten.

Luthans (2011) menjelaskan selain cara tradisional mengenali perilaku dan persepsi dalam zona kognitif, dalam bidang perilaku organisasi lebih memfokuskan pada zona afektif sebagai pencetus aspek penting terkait pekerjaan yakni sikap seperti kepuasan kerja, hingga komitmen organisasi dan *organization citizenship behavior*. Khususnya disposisi dari positif afektif (PA) dan negatif afektif (NA) yang sangat mempengaruhi sikap individu terhadap pekerjaannya.

NA mencerminkan disposisi individu untuk merasakan kondisi emosional negatif seperti gugup, tegang, gelisah, cemas, sedih, dan stres. Individu dengan NA tinggi cenderung memiliki sikap negatif terhadap diri, orang lain, dan lingkungan. Studi menyatakan bahwa pegawai dengan tingkat NA tinggi cenderung memandang diri sebagai korban, dan membuka peluang sebagai sasaran oleh pegawai lain yang cenderung agresif. Studi lain NA sedang mampu memberi hubungan antara umpan balik penilaian kinerja

yang baik dan sikap kerja (George, 1990 dalam Luthans, 2011). Individu dengan PA tinggi cenderung memiliki perasaan sejahtera, menikmati diri, terlibat dengan aktif, dan merasakan sikap positif. Penelitian menyatakan bahwa individu dengan PA tinggi memiliki kinerja baik, absensi rendah, dan cenderung lebih puas, dimana mereka dengan NA tinggi cenderung mudah stres (Williams, Gavin, Williams, 2005 dalam Luthans, 2011). Sikap akan mempengaruhi bagaimana pegawai berinteraksi dengan lingkungan kerja mereka. Dalam lingkungan kerja pegawai, terdapat sejumlah kebijakan yang akan mempengaruhi kinerja diantaranya adalah *reward* (penghargaan) dan *punishment* (hukuman).

Reward (penghargaan) dan *punishment* (hukuman) dalam organisasi berfungsi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi. *Reward* dan *punishment* mendorong keharmonisan dan kerjasama antar pegawai dan juga sebagai pendorong moral untuk pegawai. *Reward* dan *punishment* digunakan sebagai basis dalam meningkatkan disiplin kerja. Decenzo and Robbins (2009) mendefinisikan disiplin sebagai kondisi dalam organisasi di mana pegawai berperilaku sendiri menurut aturan dan standar organisasi terkait perilaku yang dapat diterima. Redeker (2003) menyebutkan bahwa disiplin bertujuan menciptakan dan memelihara respek dan kepercayaan satu sama lain antara manajemen dan pegawai. Dia lebih jauh mencatat bahwa disiplin bisa memiliki ongkos jangka panjang bagi perusahaan bila tidak dikelola dengan baik yang mencakup ongkos hukum, waktu yang hilang dalam mempersiapkan atau menghadiri kasus pengadilan, penurunan produktivitas dan biaya terkait penggantian pegawai. Oleh karena itu sikap pegawai terkait

penghargaan dan hukuman sangatlah penting.

Menurut Nawawi (2005), *reward* adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya. Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2014) membagi *reward* menjadi dua kategori, yakni ekstrinsik dan intrinsik. *Reward* ekstrinsik adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut. *Reward* ekstrinsik meliputi gaji, tunjangan, dan penghargaan non-finansial seperti penghargaan interpersonal (status dan pengakuan yang diterima pegawai), dan promosi. *Reward* intrinsik (*intrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri, meliputi kemampuan menyelesaikan pekerjaan (*completion*), prestasi (*achievement*), otonomi, dan pengembangan diri (*personal growth*).

Pemkot Bandung memberikan sejumlah *reward* bagi PNS (berdasarkan UU No. 5/2104) berupa tanda kehormatan Satyalancana Karya Satya, kenaikan pangkat, kesempatan prioritas untuk pengembangan kompetensi, kesempatan menghadiri acara resmi/kenegaraan, dan TPP (Tambahan Penghasilan Pegawai). Satyalancana Karya Satya adalah sebuah tanda penghargaan yang diberikan kepada PNS yang telah berbakti selama 10 atau 20 atau 30 tahun lebih secara terus menerus dengan menunjukkan kecakapan, kedisiplinan, kesetiaan dan pengabdian sehingga dapat dijadikan teladan bagi setiap pegawai lainnya. Penghargaan ini diberikan langsung oleh Presiden kepada PNS yang bersangkutan.

Penghargaan kedua yang diberikan berupa kenaikan pangkat. Kenaikan pangkat adalah penghargaan yang diberikan atas prestasi kerja dan pengabdian

PNS terhadap negara. Selain itu, kenaikan pangkat juga dimaksudkan sebagai dorongan kepada PNS untuk lebih meningkatkan prestasi kerja dan pengabdianya. Penghargaan ketiga yang diberikan kepada PNS adalah kesempatan pengembangan potensi. PNS yang berprestasi, berhasil mencapai target, dan memenuhi syarat kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural memperoleh kesempatan mengembangkan kompetensi. Pengembangan kompetensi antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran. Hal ini diatur dalam Pasal 70 UU ASN. Penghargaan keempat yang diberikan kepada PNS adalah kesempatan untuk menghadiri acara resmi dan atau kenegaraan. Penghargaan ini diberikan kepada PNS yang menampilkan perilaku kesetiaan, kecakapan, kejujuran, kedisiplinan sehingga menjadi teladan bagi PNS lain.

Penghargaan terakhir yang diberikan kepada PNS, dan penghargaan ini disesuaikan dengan peraturan daerah adalah TPP. TPP (Tambahan Penghasilan Pegawai) adalah tunjangan tambahan yang diberikan kepada pegawai dalam rangka peningkatan kesejahteraan pegawai berdasarkan beban dan kondisi kerja. Pengaturan TPP berbeda untuk setiap tingkat pemerintahan. TPP Pemkot Bandung diatur dalam Peraturan Walikota (Perwal) No. 229 Tahun 2010 tentang Tata Cara Pemberian TPP bagi PNS Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung, dan setiap tahunnya dikeluarkan perwal baru untuk mengatur jumlah TPP yang diberikan. TPP diberikan pada PNS yang dalam pelaksanaan tugasnya dinilai memiliki prestasi kerja; dan bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa pemberitahuan yang sah dan tidak mengikuti apel akan mendapat sanksi pemotongan TPP

tersebut.

Selain *reward*, PNS dengan kinerja kurang memuaskan atau melanggar peraturan Pemkot akan menerima konsekuensi berupa hukuman atau *punishment*. *Punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar (Mangkunegara, 2002:130). Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2014) mendefinisikan *punishment* sebagai ketidaknyaman atau konsekuensi atas respon perilaku tertentu. *Punishment* dapat mengurangi perilaku buruk bila digunakan tepat sasaran. Menurut Rivai dalam Koencoro (2013:4) *punishment* terbagi menjadi 3 jenis yakni hukuman ringan (teguran lisan), hukuman sedang (penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, penundaan kenaikan pangkat atau promosi), hukuman berat (penurunan pangkat atau demosi).

Pemkot Bandung memiliki sejumlah *punishment* kepada PNS yang dikelompokkan menjadi 2 kategori (UU No. 5/2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, 2014) yakni pelanggaran kode etik dan pelanggaran disiplin. Pelanggaran kode etik adalah pelanggaran terhadap nilai-nilai atau butir-butir kode etik PNS yang telah ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 dengan mencakup kode etik bernegara, kode etik berorganisasi, kode etik bermasyarakat, kode etik terhadap diri sendiri dan kode etik terhadap sesama Pegawai Negeri Sipil. Pelanggaran terhadap kode etik dapat berupa ucapan, tulisan dan perbuatan. Sedangkan, pelanggaran disiplin adalah setiap ucapan, tulisan, atau perbuatan PNS yang tidak menaati kewajiban dan atau melanggar larangan ketentuan

disiplin PNS, baik yang dilakukan di dalam maupun di luar jam kerja (PP No. 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil).

Reward dan *punishment* diberikan secara seimbang akan menghasilkan perilaku yang diharapkan. Skinner (1951) dalam teori *operant conditioning* menyatakan bila *reward* dan *punishment* dilaksanakan dengan tepat, dapat mendorong individu untuk bergerak kearah perilaku yang diharapkan. PNS Pemkot Bandung merasa pelaksanaan *reward* dan *punishment* kurang berjalan dan lebih bersifat formalitas. Pemberian *reward* harus disesuaikan dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi, demikian pula dengan pemberian *punishment*. Hapsara (2010) menyatakan apabila *reward* dan *punishment* yang diberikan tidak dikaitkan dengan prestasi kerja, tetapi bersifat pribadi, maka pegawai akan merasakan adanya ketidakadilan. Hal ini mengakibatkan ketidakpuasan yang pada akhirnya akan mempengaruhi perilaku kerja. Fungsi utama *reward* dan *punishment* adalah memberikan tanggung jawab, memotivasi, dan mengarahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, pemberian *reward* dan *punishment* guna mempengaruhi dan meningkatkan komitmen organisasi.

Komitmen organisasi adalah: 1) suatu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu; atau 2) suatu keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi; atau 3) suatu keyakinan tertentu, penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi (Luthans, 2011). Menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2014), komitmen organisasi meliputi 3 sikap yakni 1) sebuah rasa mengidentifikasi diri dengan tujuan organisasi, 2) sebuah rasa tergabung dalam menjalankan tugas organisasi, dan 3) sebuah

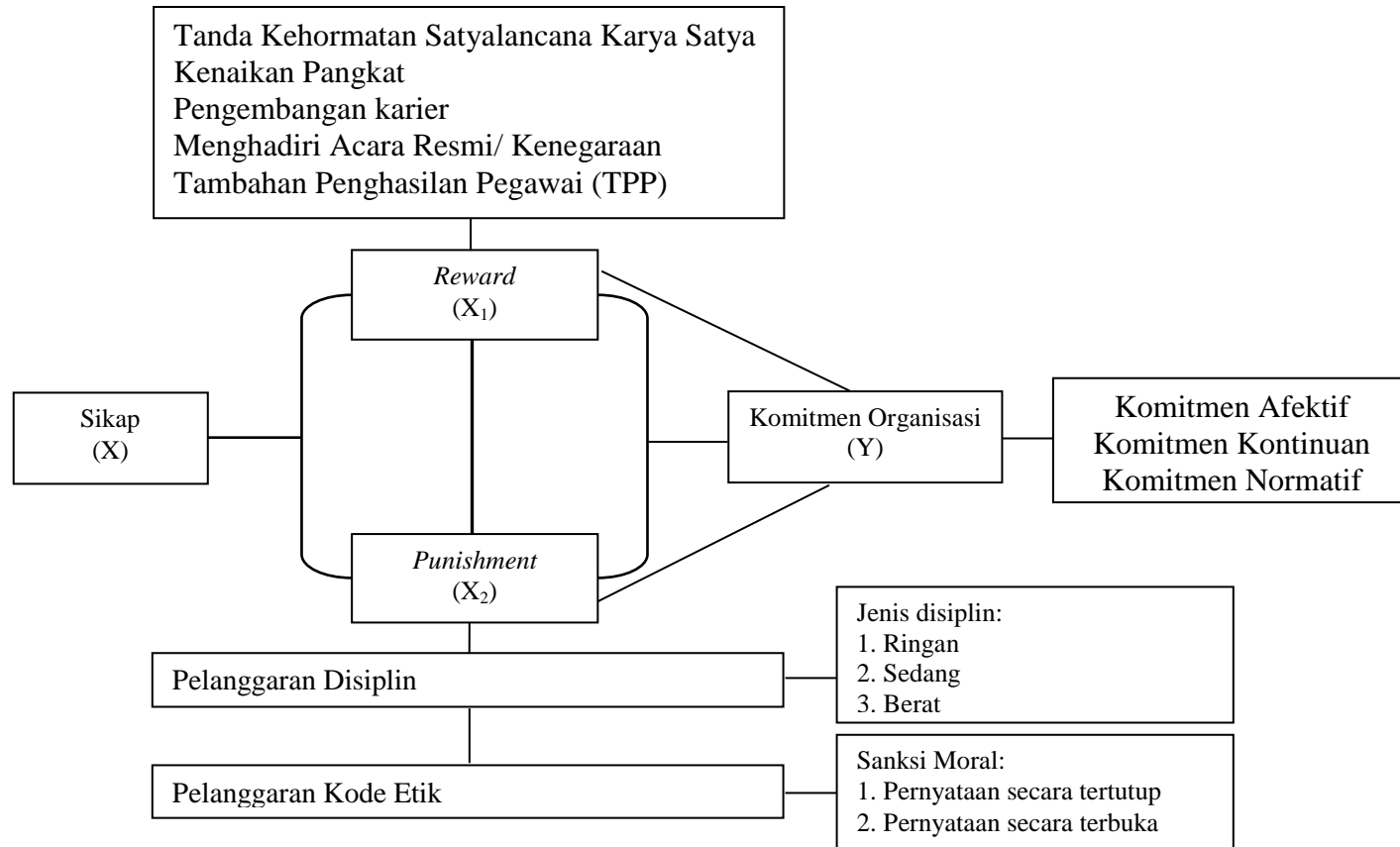
perasaan setia pada organisasi. Penelitian membuktikan bahwa absennya komitmen dapat mengurangi keefektifitas organisasi.

Pegawai yang merasa puas dengan *rewards* yang diterima akan memiliki motivasi dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Demikian pula dengan *punishment* yang dijalankan oleh organisasi. Pemberian *punishment* yang tepat dapat mengurangi perilaku yang tidak diharapkan (Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2014). Sikap pegawai terhadap *reward* dan *punishment* yang diterima akan berpengaruh pada komitmen organisasi yang ditampilkan. Meyer dan Allen (1997) menyatakan ada tiga komponen komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normatif. Pegawai yang memiliki komitmen afektif memiliki ikatan emosional dengan organisasinya, yang dinyatakan dengan identifikasi, dan keterlibatan dalam kegiatan-kegiatan organisasi. Sedangkan pegawai dengan komitmen kontinuan mengacu pada kesadaran atas kerugian yang akan ditanggungnya bila meninggalkan organisasi. Kemudian, pegawai yang memiliki tingkat komitmen normatif tinggi merasa bahwa mereka seharusnya atau sepatutnya tetap tinggal dalam organisasinya.

PNS Pemkot Bandung sebagai organisasi publik memiliki komitmen kerja tersendiri. Komitmen di organisasi publik berbeda dengan organisasi swasta. Menurut Mathiue dan Zajac (1990), pegawai di organisasi publik memiliki korelasi positif dengan kehadirannya di tempat kerja serta bersedia menyelesaikan pekerjaan secara sukarela, dan tidak memiliki hubungan dengan *turnover*. Penelitian Goulet dan Frank (2002) menunjukkan komitmen pegawai pada organisasi publik lebih berkaitan dengan *attitudinal commitment* dan kesediaan (*willingness*). Kesediaan bekerja lembur (*overtime*) meskipun tidak

mempengaruhi penilaian kinerja, dan tidak berkaitan dengan *job question* dan *to stay to finish the work* (kesediaan untuk menyelesaikan pekerjaan sampai selesai). Akan tetapi hal ini berlawanan dengan kondisi komitmen organisasi dari PNS Pemkot Bandung. PNS lebih memilih untuk menyelesaikan pekerjaan mereka apa adanya, dan menolak untuk bekerja lembur.

Melalui penelitian ini, peneliti ingin melihat bagaimana hubungan sikap PNS Pemerintah Kota Bandung terhadap *Reward* dan *Punishment* dengan Komitmen Organisasi yang dapat digambarkan dalam kerangka pikir berikut:



Bagan 1.1 Kerangka Pemikiran

1.6 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka berpikir yang telah disampaikan sebelumnya maka kerangka konsep dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.6.1 H_{01} : Sikap PNS terhadap *reward* tidak berhubungan dengan sikap PNS terhadap *punishment* dan sebaliknya.

H_{11} : Sikap PNS terhadap *reward* berhubungan dengan sikap PNS terhadap *punishment* dan sebaliknya.

1.6.2 H_{02} : Sikap PNS terhadap *reward* tidak berhubungan dengan komitmen organisasi.

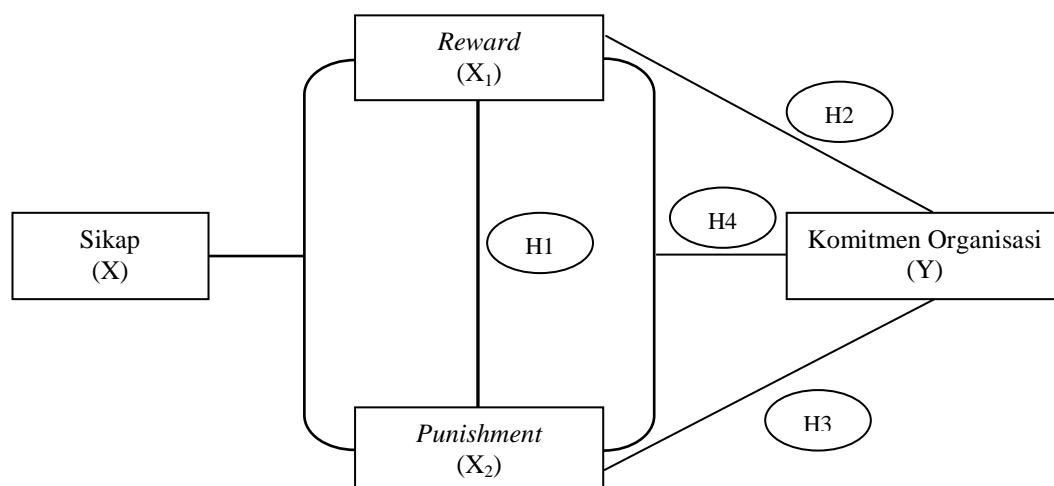
H_{12} : Sikap PNS terhadap *reward* berhubungan dengan komitmen organisasi.

1.6.3 H_{03} : Sikap PNS terhadap *punishment* tidak berhubungan dengan komitmen organisasi.

H_{13} : Sikap PNS terhadap *punishment* berhubungan dengan komitmen organisasi.

1.6.4 H_{04} : Sikap PNS terhadap *reward* dan *punishment* tidak berhubungan dengan komitmen organisasi.

H_{14} : Sikap PNS terhadap *reward* dan *punishment* berhubungan dengan komitmen organisasi.



Bagan 1.2 Hipotesis Penelitian

