

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pelayanan publik merupakan salah satu perwujudan fungsi aparatur negara. Aparatur negara dalam melakukan pelayanan publik perlu senantiasa dikembangkan sebagai salah satu pilihan strategis penyelenggaraan pemerintahan yang baik atau *good governance*. Satu tolak ukur penyelenggaraan *good governance* dapat dilihat dari terselenggaranya pelayanan publik yang berkualitas dan berorientasi pada kepuasan publik. Pelayanan publik berperan dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas penyelenggaraan negara. Efektivitas pelayanan publik dapat dilakukan dengan mewujudkan tujuan dan sasaran penyelenggaraan negara yakni melayani secara profesionalisme, berdayaguna, produktif, transparan, bebas (terbebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme) serta melaksanakan *good governance* (Mustanir, 2022).

Penyelenggaraan pelayanan publik sekarang ini menjadi salah satu isu kebijakan yang sangat strategis di Indonesia. Akhir-akhir ini pelaksanaan pelayanan publik yang dilakukan aparatur negara tidak ada kemajuan dan hanya berjalan di tempat. Pelaksanaan kebijakan pelayanan publik sudah selayaknya merupakan proses perubahan dalam paradigma administrasi publik yaitu perubahan dari paradigma *new public management* (manajemen publik baru) kepada *new public service* (pelayanan publik baru). Pembentukan pelayanan publik dengan konsep baru pada dasarnya berfungsi meningkatkan kualitas kinerja aparatur negara di segala aspek Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Proses perubahan ini sangat kompleks, karena menyangkut proses administrasi yang berkaitan dengan pengembangan, perjanjian yang disesuaikan dengan kondisi sosial ekonomi yang diinginkan dan bertujuan kepada perubahan publik yang lebih modern (Hajar, 2021).

Kinerja pegawai aparatur negara memiliki peran yang sangat penting sebagai ujung tombak penyelenggara negara guna memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Kinerja pegawai dalam pelayanan publik menggambarkan tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategik Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Kinerja yang telah dicapai pegawai biasanya memiliki kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa adanya tujuan atau target, kinerja pegawai organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya. Realisasi yang terlihat menunjukkan bahwa kinerja merupakan indikator penting pemerintahan itu dapat dikatakan mampu atau tidak dalam memberikan pelayanan publik yang terbaik bagi masyarakat (Rahman, 2021).

Sasaran kinerja pegawai (SKP) yang telah ditetapkan pemerintah memuat kinerja utama yang harus dilakukan dan dicapai oleh seorang aparatur negara pada periode setiap tahunnya (Peraturan Pemerintah RI, 2019). Kinerja utama yang ditetapkan Menteri Kesehatan terhadap pegawai kesehatan berkaitan dengan jenis pelayanan pada Standar Pelayanan Minimal (SPM) Kesehatan Daerah di

Kabupaten yang terdiri dari dua belas pelayanan kesehatan (Peraturan Menteri Kesehatan RI, 2019). Menurut hasil survey penelitian pada pegawai kesehatan Kabupaten Tegal ditemukan beberapa fenomena Standar Pelayanan Minimal (SPM) dari dua belas pelayanan kesehatan dengan uraian sebagai berikut:

Tabel 1
Jenis Pelayanan Dasar Pada SPM Kesehatan Kab Tegal

No	Jenis Kegiatan	Prosentase Pencapaian Hasil Kerja
1	Pelayanan bumil	88,20%
2	Pelayanan kesehatan ibu bersalin	83,90%
3	Pelayanan kesehatan bayi baru lahir	90,90%
4	Pelayanan kesehatan balita	98,90%
5	Pelayanan kesehatan usia pendidikan dasar	100%
6	Pelayanan kesehatan usia produktif	45,70%
7	Pelayanan kesehatan usia lanjut	71,20%
8	Pelayanan kesehatan penderita hipertensi	77,80%
9	Pelayanan penderita diabetusmilitus	86,98%
10	Pelayanan ODGJ berat	93,40%
11	Pelayanan orang terduga TBC	92,30%
12	Pelayanan kesehatan orang berisiko HIV	100%

Sumber: Laporan Kegiatan Dinas Kesehatan Kab Tegal Tahun 2022

Tabel di atas menunjukkan pencapaian hasil kerja jenis pelayanan dasar pada SPM Kabupaten Tegal. Prosentase pencapaian hasil kerja tersebut merupakan kontribusi seluruh pegawai kesehatan yang terdiri dari pegawai Puskesmas dan pegawai OPD Dinas Kesehatan Kabupaten Tegal tahun 2022. Pada tabel tertera capaian hasil kerja yang memiliki prosentase 100% hanya pada indikator pelayanan kesehatan usia pendidikan dasar dan indikator pelayanan kesehatan orang berisiko HIV. Sementara sepuluh indikator lainnya tidak mencapai hasil kerja 100%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai aparatur sipil negara dalam pelayanan kesehatan di Kabupaten Tegal masih belum optimal.

Jumlah tenaga kesehatan puskesmas di Kabupaten Tegal menurut hasil survey penelitian juga belum memenuhi rasio kecukupan dalam pelayanan kesehatan. Hal ini dapat dilihat dari rasio perbandingan jumlah tenaga kesehatan per 100.000 penduduk di Kabupaten Tegal. Menteri Kesehatan menetapkan metode perhitungan kebutuhan tenaga berdasarkan pendekatan rasio terhadap nilai tertentu (Keputusan Menteri Kesehatan RI, 2004). Jumlah penduduk Kabupaten Tegal pada akhir tahun 2022 tercatat sebanyak 1.697.906 penduduk. Ketersediaan pegawai kesehatan yang diharapkan yakni dokter umum dan dokter gigi sebanyak 107 pegawai per 100.000 penduduk, perawat sebanyak 158 pegawai per 100.000, serta bidan sebanyak 75 pegawai per 100.000. Hasil perhitungan rasio kecukupan pegawai kesehatan tertera secara lengkap sebagai berikut:

Tabel 2
Rasio Kecukupan Jumlah Tenaga Kesehatan Puskesmas Kabupaten Tegal

Profesi	Jumlah Pegawai	Target Pegawai Per 100.000	Target Pegawai Per 1.697.906 (Jumlah Penduduk)	Prosentase Rasio Kecukupan
Dokter Umum dan Dokter Gigi	95	107	1817	5,23%
Perawat	314	158	2682	11,71%
Bidan	795	75	1273	62,45%

Sumber: Data Primer Yang Diolah

Tabel diatas merupakan tabel rasio kecukupan jumlah tenaga kesehatan puskesmas di Kabupaten Tegal. Tercatat rasio kecukupan jumlah dokter umum dan dokter gigi, perawat dan bidan di puskesmas seluruh Kabupaten Tegal belum memenuhi harapan. Hal ini bisa dilihat dari prosentase rasio kecukupan yang tidak mencapai 100%. Kondisi ini menunjukkan bahwa jumlah tenaga kesehatan yang tersedia belum memenuhi jumlah pegawai sesuai dengan harapan.

Beberapa penelitian terdahulu yang menjadi referensi pada penelitian ini mengkaji kinerja pegawai dari berbagai konteks. Pemberian sistem penghargaan berpengaruh pada pembentukan budaya organisasional. Pemberian penghargaan yang semakin tinggi, kontribusi anggota organisasi dan budaya organisasional yang terbentuk dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan akan semakin baik (Rohim & Budhiasa, 2019; Zakaria, 2020; Ismanto, 2019).

Sistem penghargaan berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan. Kesesuaian harapan atas imbalan yang diterima oleh karyawan akan berdampak pada peningkatan hasil kerjanya untuk kepentingan organisasi (Ngwa et al., 2019; Ahmad et al., 2019; Panekanan, 2019). Sistem penghargaan atau sistem *reward* yang ditetapkan organisasi berdampak pada peningkatan komitmen pegawai. Pegawai akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi ketika mereka memperoleh penghargaan yang sesuai harapan mereka (Widodo & Damayanti, 2020; Mahendra & Subudi, 2019; Kustiani, 2021).

Budaya organisasional berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Budaya organisasional berperan penting bagi pegawai terkait rasa nyaman dalam lingkungan kerja, serta membangun semangat tinggi untuk menghasilkan kinerja yang berkualitas (Nurmala & Jasin, 2021; Kuswati, 2020; Sapta et al., 2021). Komitmen berdampak positif pada peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang mendedikasikan dirinya secara antusias untuk keberhasilan organisasi akan meningkatkan kinerja secara maksimal (Soomro & Shah, 2019; Paramita et al., 2020; Edward & Purba, 2020).

Penetapan penghargaan yang sesuai harapan berdampak pada budaya kerja dan kinerja yang berkualitas. Tingkat penghargaan yang semakin meningkat, berdampak pada peningkatan perilaku, nilai budaya yang baik serta peningkatan hasil kerja yang berkualitas (Zakaria, 2020; Ismanto, 2019). Sistem penghargaan

ekstrinsik dan sistem penghargaan intrinsik akan berpengaruh terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan (Taba, 2018; Edward & Purba, 2020).

Penelitian ini memiliki perbedaan konsep dengan beberapa penelitian terdahulu. Tema pada penelitian ini mengacu pada kinerja pegawai dalam usaha meningkatkan derajat kesehatan masyarakat luas di wilayah Kabupaten Tegal. Sementara tema pada beberapa penelitian hanya berorientasi pada kinerja pegawai secara umum dan tidak membahas terkait tingkat kesehatan masyarakat.

1.2 Perumusan Masalah

Perumusan masalah pada penelitian ini berisi daftar pertanyaan terkait fenomena kinerja pegawai dan beberapa faktor yang memengaruhinya dengan menggunakan referensi beberapa penelitian terdahulu. Adapun beberapa perumusan masalah yang dapat diajukan secara lengkap adalah sebagai berikut:

1. Apakah sistem penghargaan berpengaruh terhadap budaya organisasional?
2. Apakah sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
3. Apakah sistem penghargaan berpengaruh terhadap komitmen organisasional?
4. Apakah budaya organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
5. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
6. Apakah sistem penghargaan berpengaruh terhadap budaya organisasional dan kinerja pegawai?
7. Apakah sistem penghargaan berpengaruh terhadap komitmen organisasional dan kinerja pegawai?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian berkaitan dengan rencana sasaran yang akan dicapai dalam suatu penelitian. Tujuan penelitian terdiri dari beberapa pernyataan dengan uraian sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh sistem penghargaan terhadap budaya organisasional
2. Menganalisis pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja pegawai
3. Menganalisis pengaruh sistem penghargaan terhadap komitmen organisasional
4. Menganalisis pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja pegawai
5. Menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai
6. Menganalisis pengaruh sistem penghargaan terhadap budaya organisasional dan kinerja pegawai
7. Menganalisis pengaruh sistem penghargaan terhadap komitmen organisasional dan kinerja pegawai

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi, referensi dan wawasan ilmiah terkait tema kinerja pegawai dan faktor-faktor yang memengaruhinya bagi penelitian pada masa mendatang dengan tema kinerja. Pembangunan model penelitian terkait tema kinerja pada penelitian selanjutnya

diharapkan lebih kompleks guna memperkaya khasanah ilmiah terkait kinerja pegawai secara lebih luas.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan manajemen pada Dinas Kesehatan Kabupaten Tegal terkait bagaimana seharusnya strategi dan kebijakan yang harus dilakukan agar capaian kinerja sesuai dengan harapan organisasi. Sistem penghargaan perlu diperhatikan bagi organisasi. Sementara budaya kerja yang baik, komitmen yang tinggi dan peningkatan kinerja pada diri pegawai juga sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Teori Pertukaran Sosial

Teori pertukaran sosial mendasarkan diri pada konsep bahwa perilaku sosial harus dipahami sebagai sebuah pertukaran sumber daya yang bernilai. Teori pertukaran sosial memiliki akar pengaruh cukup kuat, terutama program penelitian yang dikembangkan dalam disiplin psikologi sosial, khususnya psikologi behaviorisme. Jauh sebelum berkembangnya teori pertukaran sosial dan juga teori pilihan rasional, persoalan proses pertukaran sosial telah menjadi perhatian sejumlah teori, terutama penganut paham utilitarianisme. Menurut perspektif teoriutilitarianisme, salah satu hukum dasar manusia menyatakan bahwa setiap orang selalu berusaha menghindari penderitaan dan memaksimalkan kesenangan atau imbalan orang lain (Wianto, 2021).

Teori pertukaran sosial dikembangkan dan tiga asumsi yakni perilaku merupakan sebuah rangkaian pertukaran, seseorang selalu berusaha mendapat imbalan yang maksimal dengan sedikit pengeluaran, serta merasa berkewajiban untuk membalas imbalan dari orang lain. Perspektif teori pertukaran dan juga teori pilihan rasional meliputi seluruh aspek relasi sosial-pertemuan dan relasi personal lainnya sebagaimana transaksi pasar sesaat maupun kontrak- kontrak jangka panjang-dalam term program dan imbalan, baik material maupun nonmaterial (Rehman et al., 2022).

2.1.2 Kinerja Pegawai

Kinerja dapat didefinisikan sebagai nilai dari serangkaian perilaku pegawai yang berkontribusi baik secara positif atau negatif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kinerja terdiri dari beberapa unsur yakni kinerja tugas, perilaku kewarganegaraan dan perilaku yang tidak mampu menghasilkan (Huseno, 2018). Kinerja pada dasarnya berorientasi pada tingkatan keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan baik. Kinerja pegawai juga menunjukkan sekumpulan pekerjaan karyawan yang berhubungan dengan perilaku dalam menyelesaikan tujuan organisasi. Kinerja pegawai dapat dijelaskan sebagai cara untuk memastikan bahwa karyawan secara individu atau tim mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dan tetap fokus pada kinerja efektif dengan memberikan perhatian pada tujuan, ukuran dan penilaian (Situmorang, 2022).

Kinerja merupakan penampilan hasil karya pegawai baik kualitas maupun kuantitas dalam suatu organisasi. Penilaian kinerja pegawai profesional dalam organisasi pelayanan kesehatan memiliki peranan sangat penting terhadap pencapaian hasil kerja yang dilakukan guna meningkatkan derajat kesehatan masyarakat (Jumadewi, 2021). Proses evaluasi kinerja bagi tenaga kerja profesional menjadi bagian terpenting dalam upaya manajemen untuk

meningkatkan kinerja organisasi yang efektif. Terdapat tiga kelompok variabel yang secara teoritis dapat memengaruhi perilaku kerja dan kinerja yakni variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Ketiga kelompok variabel tersebut memengaruhi perilaku kinerja yang pada akhirnya berpengaruh pada kinerja personel. Perilaku yang berhubungan dengan kinerja adalah perilaku personel yang dituntut mampu menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan guna mencapai sasaran suatu jabatan (Nurfitriani, 2022).

Pegawai Negeri Sipil dalam menjalankan tugas perlu memperhatikan target kinerja yang telah ditetapkan undang-undang yakni target kuantitas, target kualitas, target waktu dan target biaya (Peraturan Pemerintah RI, 2019). Beberapa indikator untuk menilai seberapa efektif kinerja yang dilakukan pegawai yakni kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian (Eliyana et al., 2019). Kualitas adalah ukuran mutu pekerjaan. Kuantitas adalah jumlah aktivitas. Ketepatan waktu merujuk pada waktu penyelesaian kerja. Efektivitas adalah ketercapaian tujuan. Kemandirian adalah kemampuan mengatur pekerjaan.

2.1.3 Budaya Organisasional

Budaya organisasional dapat didefinisikan sebagai pola dari nilai dan keyakinan bersama karyawan dalam memahami fungsi organisasi melalui norma-norma dan perilaku. Budaya merupakan gambaran tentang kepercayaan, kebiasaan, nilai, norma perilaku serta emosi yang mengatur karyawan dalam melakukan aktifitas bekerja (Siregar, 2022). Budaya organisasional dipahami sebagai bentuk keyakinan pemahaman terhadap nilai-nilai organisasi, yang dijiwai serta diterapkan anggota organisasi sehingga memberikan makna bagi organisasi dan menjadi bentuk dasar aturan perilaku dalam organisasi (Silitonga, 2020).

Budaya organisasional dikembangkan dari proses sosialisasi yang dialami dan dilakukan oleh karyawan dalam memahami nilai-nilai secara bersama, yang memunculkan perilaku-perilaku dalam bekerja yang dapat diterima organisasi (Pakpahan, 2022). Budaya organisasional tercermin dari aturan-aturan yang telah diterapkan dan rutinitas kegiatan yang dilakukan. Budaya organisasional dikembangkan mulai dari berbagai tingkatan yang saling berhubungan, dimulai dari tingkatan asumsi, nilai keyakinan yang dianut, hingga membentuk artefak (Fathurrochman, 2020).

Setiap organisasi memiliki budaya yang menjelaskan wujud dan serangkaian fokus aktivitas kerja karyawan secara rutin yang membentuk budaya kerja. Pemerintah menetapkan nilai-nilai budaya kerja yang perlu diterapkan organisasi dalam Kementerian Dalam Negeri. Nilai-nilai budaya kerja tersebut meliputi profesional, integritas, disiplin, inovatif, pelayanan dan sinergitas (Menteri Dalam Negeri RI, 2018). Wujud dan aktivitas budaya kerja karyawan pada dasarnya merupakan bagian dari budaya organisasional sebagai perilaku yang lebih kompleks dalam organisasi. Organisasi yang telah menjalankan aktivitasnya, menekankan wujud perilaku karyawan yang sesuai nilai-nilai inti yang dibangun organisasi (Sutrisno, 2019). Budaya organisasional dapat diukur melalui beberapa indikator yakni keyakinan, sikap, nilai, norma, dan saling menghormati (Sapta et al., 2021).

2.1.4 Komitmen Organisasional

Komitmen menunjukkan kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang terhadap suatu organisasi tertentu. Komitmen organisasional didefinisikan sebagai derajat seberapa jauh karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu (Yusuf, 2018). Komitmen merupakan kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena menganggap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain (berhenti bekerja) (Jufrizen, 2021).

Salah satu unsur yang menjadi prediktor terbaik pada organisasi adalah komitmen organisasional. Komitmen organisasional menunjukkan suatu tingkat respon yang lebih global jika dibandingkan dengan kepuasan kerja sebagai bagian kecil dalam organisasi. Tingkatan komitmen yang tinggi akan memiliki beberapa implikasi yakni penerimaan individu terhadap tujuan dan nilai dalam organisasi, kesediaan untuk menjadi bagian dalam organisasi, dan perasaan yang kuat untuk tetap bertahan dalam organisasi (Nimran, 2018).

Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi pada organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk keluar, menjadi dasar untuk mendorong produktivitas karyawan yang tinggi dalam bekerja (Siswanto, 2022). Komitmen organisasional dianggap sebagai tahap dimana karyawan mengenali kelompok tertentu dengan tujuan, dan berharap untuk mempertahankan status sebagai anggota kelompok. Beberapa indikator yang dapat dijadikan sebagai ukuran komitmen organisasional yaitu kemauan yang kuat untuk tetap menjadi anggota kelompok, kemauan bekerja keras sebagai cita-cita organisasi, serta kesediaan untuk menerima berbagai kebiasaan yang dianggap baik dalam organisasi (Eliyana et al., 2019).

2.1.5 Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan atau *reward* merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan perumusan, strategi pelaksanaan dan kebijakan, yang bertujuan untuk memberikan penghargaan kepada orang secara wajar, adil, dan konsisten sesuai dengan nilai (kontribusi) terhadap organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuan strategis (Maria, 2022).

Penggunaan sistem *reward* dirancang dengan tujuan untuk dapat memberikan bagian keuntungan, baik bagi para anggota yang inovatif maupun organisasi. Manajemen atau sistem penghargaan dapat meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi dan membantu mencapai keberlangsungan keuntungan kompetitif dan meningkatkan nilai *shareholder* (Rosyid, 2019). Pemberian penghargaan bertujuan untuk memberikan apresiasi atas hasil kerja karyawan yang telah berjasa dalam pekerjaan atau memberikan kontribusi besar pada kemajuan organisasi atau perusahaan, sehingga memberikan teladan atau contoh yang baik bagi karyawan lain (Sinambela, 2018).

Sistem penghargaan atau *reward* yang baik dapat memotivasi dan memuaskan karyawan sehingga dapat menumbuhkan komitmen terhadap organisasi. *Reward* yang kurang baik justru sering gagal dalam memotivasi dan menumbuhkan semangat peningkatan kinerja (Nurfitriani, 2022).

Pemberian sistem penghargaan akan dilakukan pemerintah kepada pegawai aparatur negara yang mampu menunjukkan kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran, kedisiplinan, dan prestasi kerja dalam melaksanakan tugasnya (Peraturan Pemerintah RI, 2017). Beberapa indikator yang dapat dijadikan sebagai ukuran sistem penghargaan adalah pencapaian prestasi, pengakuan, kemungkinan pengembangan, gaji, tunjangan dan bonus. Pencapaian prestasi, pengakuan dan kemungkinan pengembangan merupakan bentuk sistem penghargaan intrinsik. Sementara gaji, tunjangan dan bonus merupakan bentuk sistem penghargaan ekstrinsik (Taba, 2018)

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh Sistem Penghargaan Terhadap Budaya Organisasional

Teori pertukaran sosial menunjukkan konteks pertukaran sumber daya bernilai antar individu dan organisasi. Teori ini menjelaskan bahwa seorang individu akan memberikan kontribusi berupa tenaga dan pemikiran kepada organisasi ketika ada harapan imbalan yang sesuai dengan yang diberikannya. Berbagai kontribusi yang diberikan beberapa individu akan membentuk perilaku berkelompok. Perilaku berkelompok yang dilakukan secara terus menerus akan membentuk nilai-nilai budaya dari kelompok tersebut (Wianto, 2021).

Pemberian sistem penghargaan berpengaruh pada pembentukan budaya organisasional. Kontribusi seluruh karyawan terhadap perusahaan atau organisasi sudah semestinya akan mendapatkan penghargaan. Sistem penghargaan yang tidak berpihak kepada karyawan atau pemberian yang tidak proporsional akan menyebabkan kontribusi karyawan akan semakin melemah. Lemahnya kontribusi akan menyebabkan pelayanan organisasi menjadi semakin tidak berkualitas. Apabila berlangsung dalam jangka waktu yang lama maka akan membentuk perilaku budaya yang kurang baik (Rohim & Budhiana, 2019).

Budaya organisasional terbentuk dari perilaku dan kebiasaan yang secara terus menerus dilakukan oleh anggota organisasi. Dalam konteks pertukaran sosial, baik buruknya perilaku dan kebiasaan anggota organisasi sangat tergantung dari bagaimana organisasi memberikan penghargaan yang layak untuk seluruh anggota organisasi (Zakaria, 2020). Semakin tinggi tingkat penghargaan yang diberikan organisasi terhadap anggota organisasi, semakin baik pula kontribusi anggota organisasi dan budaya organisasional yang terbentuk dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan (Ismanto, 2019).

Berdasarkan uraian keterkaitan antar variabel yang dijelaskan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap budaya organisasional

2.2.2 Pengaruh Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Pegawai

Teori pertukaran sosial menyebutkan bahwa pemberian imbalan baik berupa material maupun nonmaterial akan menyebabkan perilaku pertukaran nilai yang diharapkan seimbang. Dalam konteks pertukaran ini, organisasi memiliki harapan penuh terjadinya keseimbangan antara pemberian kontribusi segenap individu terhadap organisasi dengan pemberian imbalan. Organisasi dapat

melakukan penilaian hasil kerja individu atas efektivitas pemberian imbalan yang diberikan organisasi (Rehman et al., 2022).

Sistem penghargaan memiliki peranan sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Sistem penghargaan memiliki kemampuan untuk menarik karyawan yang tepat, mempertahankan mereka, dan terus memotivasi mereka untuk memberikan kinerja yang diinginkan. Sistem penghargaan yang tidak terstruktur dengan baik akan dapat menimbulkan perputaran tenaga kerja yang tinggi, tingkat produktivitas yang rendah dan sikap umum kebiasaan tidak baik di tempat kerja (Ngwa et al., 2019).

Pemberian penghargaan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Organisasi perlu memenuhi perubahan kebutuhan karyawan untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Manajemen organisasi atau perusahaan manapun pada dasarnya sangat mengharapkan karyawannya untuk berupaya dan memenuhi standar organisasi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu karyawan juga meminta agar organisasi melakukan sesuatu untuk mereka sebagai balasannya (Ahmad et al., 2019). Kesesuaian harapan atas imbalan yang diterima karyawan akan berdampak pada peningkatan hasil kerjanya untuk kepentingan organisasi (Panekanan, 2019).

Berdasarkan uraian keterkaitan antar variabel yang dijelaskan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : Sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

2.2.3 Pengaruh Sistem Penghargaan Terhadap Komitmen Organisasional

Teori pertukaran sosial menjelaskan konteks pertukaran nilai yang terjadi antara individu dan organisasi. Kemampuan organisasi dalam memberikan imbalan penghargaan yang sesuai atau bahkan melebihi harapan kepada anggota organisasi, akan mendapatkan karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi. Harapan individu untuk memperoleh kesejahteraan dengan konsep pertukaran nilai telah dipenuhi organisasi (Wianto, 2021).

Komitmen organisasional dipengaruhi sistem *reward* yang ditetapkan organisasi. Sistem penghargaan menunjukkan berbagai kegiatan organisasi yang ditujukan untuk alokasi kompensasi dan tunjangan kepada karyawan sebagai imbalan atas upaya dan kontribusi yang mereka berikan untuk pencapaian tujuan organisasi. Salah satu tujuan organisasi adalah perilaku komitmen pada diri karyawan (Widodo & Damayanti, 2020).

Karyawan akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi ketika mereka memperoleh penghargaan yang sesuai dengan mereka. Karyawan akan lebih bersemangat, lebih terlibat dan aktif dalam segala kegiatan organisasi (Mahendra & Subudi, 2019). Imbalan penghargaan yang sesuai harapan akan meningkatkan kesetiaan karyawan untuk bertahan lebih lama. Harapan tingkat kesejahteraan yang telah diperoleh akan dipertahankan dengan tetap bekerja pada organisasi tersebut agar tetap mendapatkan kesejahteraan yang sama secara berkelanjutan (Kustiani, 2021).

Berdasarkan uraian keterkaitan antar variabel yang dijelaskan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

2.2.4 Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai

Teori pertukaran sosial menjelaskan perilaku organisasi yang terbentuk dari sistem pertukaran nilai dengan masing-masing individu. Terbentuknya perilaku secara keseluruhan dari anggota individu akan mewarnai budaya organisasional. Keberhasilan organisasi atas hasil kerja dalam memberikan pelayanan akan dapat diketahui dari budaya yang terbentuk. Budaya kerja yang baik akan berdampak pada hasil kerja yang baik pula (Rehman et al., 2022). Budaya organisasional yang terbangun dengan baik dan teratur dalam perusahaan akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan. Budaya organisasional berperan penting bagi pegawai terkait rasa nyaman dalam lingkungan kerja, serta membangun semangat yang tinggi untuk menghasilkan kinerja yang berkualitas (Nurmala & Jasin, 2021).

Budaya organisasional berdampak pada perubahan perilaku kinerja pegawai. Budaya organisasional merupakan faktor penting dalam suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta, terutama dalam membentuk perilaku pegawai yang berdampak pada peningkatan kinerja pegawai (Kuswati, 2020).

Budaya organisasional memiliki hubungan dengan kinerja pegawai, artinya budaya organisasional dapat dijadikan sebagai dasar untuk memprediksi kinerja pegawai. Budaya organisasional sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini karena dapat memicu karyawan untuk berpikir dan berperilaku sesuai nilai-nilai organisasi (Sapta et al., 2021).

Berdasarkan uraian keterkaitan antar variabel yang dijelaskan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₄ : Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

2.2.5 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai

Teori pertukaran sosial menjelaskan bahwa tingkat kesetiaan individu atas harapan kesejahteraan individu yang telah diperolehnya akan membawa dampak pada perkembangan hasil kerja yang lebih baik. Nilai pertukaran yang sesuai dengan harapan individu membawa dampak pada kesetiaan dan hasil kerja yang memuaskan (Wianto, 2021)

Komitmen berdampak positif pada peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang mendedikasikan dirinya secara antusias untuk keberhasilan organisasi akan meningkatkan kinerjanya secara maksimal. Komitmen organisasional yang tinggi pada diri karyawan akan membuat karyawan lebih kreatif dan dapat membawa organisasi ke arah yang lebih baik dan menguntungkan melalui pemberian hasil kerja yang memuaskan (Soomro & Shah, 2019). Tingkat komitmen afektif karyawan berpotensi pada peningkatan kinerjanya. Karyawan dengan komitmen organisasional atas dasar afektif berperilaku berbeda dari karyawan atas dasar prinsip ketahanan berkelanjutan. Karyawan ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk mencapai tujuan

organisasi melalui peningkatan kinerjanya (Paramita et al., 2020). Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi (Edward & Purba, 2020).

Berdasarkan uraian keterkaitan antar variabel yang dijelaskan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₅ : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

2.2.6 Pengaruh Sistem Penghargaan Terhadap Budaya Organisasional dan Kinerja Pegawai

Teori pertukaran sosial menitikberatkan prinsip pertukaran nilai individu dan organisasi. Individu berusaha memberikan kontribusi terbaik atas imbalan yang diperoleh. Perilaku dan kontribusi individu terhadap organisasi yang berlangsung terus menerus dalam waktu lama akan mewarnai nilai-nilai budaya organisasional dan menampilkan hasil kerja organisasi (Rehman et al., 2022).

Penetapan penghargaan yang sesuai dengan harapan akan berdampak pada budaya kerja yang baik dan kinerja yang berkualitas. Tingkat kesejahteraan yang sesuai harapan akan membentuk perilaku yang positif bagi pembentukan nilai-nilai budaya yang mengarah pada kualitas pelayanan yang diberikan organisasi. Nilai-nilai budaya yang terbentuk akan dapat menjelaskan karakteristik hasil kerja organisasi (Zakaria, 2020). Tingkat penghargaan yang semakin meningkat, berdampak pada peningkatan perilaku dan nilai budaya yang baik serta peningkatan hasil kerja yang berkualitas (Ismanto, 2019).

Berdasarkan uraian keterkaitan antar variabel yang dijelaskan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₆ : Sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap budaya organisasional dan kinerja pegawai

2.2.7 Pengaruh Sistem Penghargaan Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Pegawai

Teori pertukaran sosial mengungkapkan pertukaran nilai yang terjadi pada hubungan sosial masyarakat maupun kelompok organisasi dalam masyarakat. Konteks pertukaran ini menjelaskan hubungan pertukaran sumber daya antar individu dan masyarakat atau kelompok organisasi. Tingkat kesetiaan individu akan terus berlangsung manakala mereka memperoleh penghargaan yang sesuai, sehingga individu akan berusaha memperbaiki nilai prestasi kerja yang dihasilkannya (Wianto, 2021)

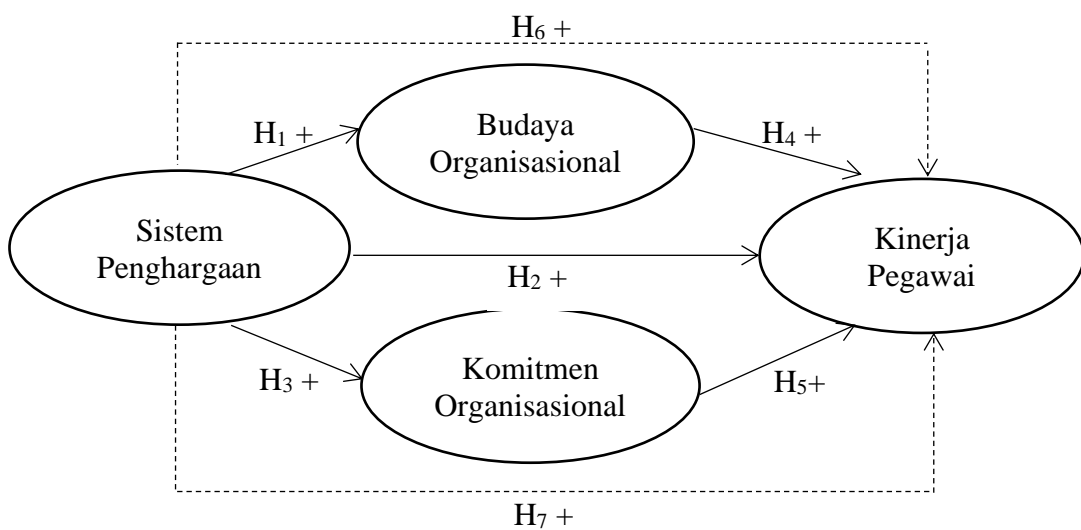
Sistem penghargaan ekstrinsik dan sistem penghargaan intrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Program pembayaran penghargaan yang efektif memiliki peranan penting bagi peningkatan komitmen karyawan pada organisasi dan akan berpotensi pada berbagai upaya karyawan untuk memperbaiki hasil kerja yang telah dilakukan (Taba, 2018). Karyawan cenderung yang memiliki komitmen organisasional tinggi dan terus berupaya meningkatkan kinerjanya ketika telah memperoleh penghargaan yang layak dan proporsional (Edward & Purba, 2020).

Berdasarkan uraian keterkaitan antar variabel yang dijelaskan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₇ : Sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dan kinerja pegawai

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka pemikiran menjelaskan konsep miniatur secara keseluruhan dari proses penelitian. Kerangka pemikiran merupakan model konseptual yang menghubungkan teori dengan variabel penelitian (Ibrahim, 2021). Kerangka pemikiran pada penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1
Model Penelitian

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian kausalitas. Pendekatan kuantitatif merupakan pendekatan penelitian yang berorientasi guna menghasilkan temuan-temuan baru yang dapat dicapai menggunakan prosedur secara statistik dari suatu kuantitatif atau pengukuran (Jaya, 2020). Sementara penelitian kausalitas adalah penelitian yang bertujuan mengetahui hubungan dua atau lebih variabel penelitian (Ibrahim, 2021).

3.2 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi penelitian ini berorientasi pada seluruh pegawai kesehatan di Kabupaten Tegal sebanyak 1.838 pegawai (pegawai OPD Dinkes dan Pegawai Puskesmas). Teknik pengambilan sampel memakai *multistage sampel* (metode penarikan sampel secara bertahap) yakni penarikan sampel dengan dua kombinasi yang berbeda. Dua kombinasi sampel yang dimaksud yakni sampel *purposive* dan sampel proporsional. Tahap pertama adalah sampel *purposive* yakni sampel kriteria. Kriteria yang diambil adalah pegawai kesehatan yang menangani jenis pelayanan pada Standar Pelayanan Minimal (SPM) Kesehatan pada OPD Dinkes, serta pegawai puskesmas (khusus profesi dokter umum, dokter gigi, perawat dan bidan). Uraian proses penarikan sampel *purposive* adalah sebagai berikut:

Tabel 3
Proses Penarikan Sampel Purposive

Pegawai	Jumlah Populasi Pegawai	Kriteria Sampel	Jumlah Pegawai Sampel Purposive
OPD Dinkes	70	Pegawai SPM	30
Puskesmas	1.768	Dokter Umum & Gigi	95
		Perawat	314
		Bidan	795
Jumlah Pegawai	1.838	Jumlah Pegawai	1.234

Sumber: Data Primer Yang Diolah

Tahap kedua adalah sampel proporsional yakni proses pengambilan sampel secara berimbang dari tiap kelompok. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus slovin yang diambil dari besarnya sampel pegawai *pusposive* yakni 1.234 pegawai. Perhitungan dapat dilakukan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N e^2} \text{ (Ibrahim, 2021).}$$

Keterangan :

- n = Banyaknya sampel
- N = Banyaknya populasi
- e = Prosentase ketidakteelitian yang masih dapat ditolelir.

Diketahui nilai-nilai :

- N = 1.234
- e = 10% atau 0,10

Maka :

$$n = \frac{1.234}{1 + 1.234 (0,1)^2}$$

n = 92,50 (dibulatkan menjadi 100 pegawai)

Proses penarikan sampel dapat diuraikan melalui tabel sebagai berikut:

Tabel 4
Proses Penarikan Sampel Proporsional

Kriteria Sampel	Jumlah Pegawai Sampel <i>Purposive</i>	Perhitungan Jumlah Sampel Proporsional	Jumlah Pegawai
Pegawai SPM	30	$30/1.234 \times 100$	2
Dokter Umum & Gigi	95	$95/1.234 \times 100$	8
Perawat	314	$314/1.234 \times 100$	26
Bidan	795	$795/1.234 \times 100$	64
Jumlah Pegawai	1.234		100

Sumber: Data Primer Yang Diolah

3.3 Definisi Konseptual Variabel

3.3.1 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai tingkatan keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan baik. Kinerja karyawan juga menunjukkan sekumpulan pekerjaan karyawan yang berhubungan dengan perilaku dalam menyelesaikan tujuan organisasi (Situmorang, 2022).

3.3.2 Budaya Organisasional

Budaya organisasional didefinisikan sebagai bentuk keyakinan dari pemahaman terhadap nilai-nilai organisasi, yang dijiwai serta diterapkan anggota organisasi sehingga mampu memberikan makna untuk organisasi dan menjadi bentuk dasar aturan perilaku dalam suatu organisasi. Budaya organisasi tercermin

dari aturan-aturan yang telah diterapkan dan rutinitas kegiatan yang dilakukan (Silitonga, 2020).

3.3.3 Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional menunjukkan kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang terhadap organisasi tertentu. Komitmen organisasional dapat didefinisikan sebagai seberapa jauh derajat identifikasi dan keterlibatan karyawan dengan organisasi. Derajat tingkatan komitmen yang tinggi akan memiliki beberapa implikasi yakni penerimaan individu terhadap tujuan dan nilai dalam organisasi, kesediaan untuk menjadi bagian dalam organisasi, dan perasaan yang kuat untuk tetap bertahan dalam organisasi (Yusuf, 2018).

3.3.4 Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan atau *reward* merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan perumusan, strategi pelaksanaan dan kebijakan, yang bertujuan untuk memberikan penghargaan kepada orang secara wajar, adil, dan konsisten sesuai dengan nilai (kontribusi) terhadap organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuan strategis. Sistem penghargaan atau *reward* yang baik dapat memotivasi dan memuaskan karyawan (Maria, 2022).

3.4 Definisi Operasional Variabel

Tabel 5
Operasionalisasi Variabel

Variabel Penelitian	Indikator	Pengukuran
Kinerja Pegawai	Kualitatif Kuantitas Ketepatan waktu Efektivitas Kemandirian (Eliyana et al., 2019)	Skala Likert 1 - 5
Budaya Organisasional	Keyakinan Sikap Nilai Norma Saling menghormati (Sapta et al., 2021)	Skala Likert 1 - 5
Komitmen Organisasional	Kemauan tetap menjadi anggota kelompok Kemauan bekerja keras Kesediaan menerima kebiasaan yang dianggap baik dalam organisasi (Eliyana et al., 2019)	Skala Likert 1 - 5

Variabel Penelitian	Indikator	Pengukuran
Sistem Penghargaan	Pencapaian prestasi Pengakuan Kemungkinan pengembangan Gaji Tunjangan Bonus (Taba, 2018)	Skala Likert 1 - 5

Sumber: Kajian Penelitian Terdahulu Yang Diolah 2023

3.5 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data penelitian dari responden. Kuesioner merupakan seperangkat pernyataan tertulis yang berfungsi memperoleh informasi data yang bersifat opini, persepsi atau curahan pribadi dari responden (Jaya, 2020). Kuesioner pada penelitian ini menggunakan jenis kuesioner tertutup. Pilihan jawaban pada kuesioner menggunakan pendekatan skala likert yakni Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Netral (N), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS).

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis SEM-PLS (SEM berbasis varian) melalui aplikasi SmartPLS. SEM-PLS merupakan salah satu metode penyelesaian *Structural Equation Modeling* (SEM) yang memiliki tingkat fleksibilitas dan akurasi lebih tinggi dibandingkan CB-SEM (SEM berbasis kovarian). SEM-PLS terdiri dari dua pendekatan yakni pendekatan model pengukuran (*outer model*) dan pendekatan model struktural (*inner model*) dengan uraian sebagai berikut (Ghozali & Latan, 2018):

3.6.1 Pendekatan Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pendekatan model ini menggambarkan keterkaitan variabel laten dengan indikator pengukurannya. Pengujian yang dilakukan pada pendekatan model pengukuran terdiri uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dapat dilakukan melalui uji validitas konvergensi dengan penilaian menggunakan nilai *outer loading* harus di atas nilai kritis sebesar 0,7 untuk dapat dikatakan valid (benar). Uji reliabilitas dapat diukur menggunakan reliabilitas komposit dengan ketentuan nilai harus diatas nilai kritis 0,8 dan *cronbach's alpha* dengan ketentuan nilai harus diatas nilai kritis 0,7 untuk dikatakan reliabel (Yamin, 2021).

3.6.2 Pendekatan Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural menggambarkan keterkaitan pengaruh antara variabel penelitian. Pendekatan model struktural pada dasarnya menggunakan beberapa analisis yakni nilai koefisien β dan pengujian hipotesis. Perhitungan analisis pada pendekatan model struktural yang menggunakan aplikasi SmartPLS dapat dilakukan melalui *bootstrapping* (Yamin, 2021).

Uji Hipotesis

Uji hipotesis merupakan metode pengambilan keputusan yang didasarkan dari analisis data, baik dari percobaan yang terkontrol, maupun dari observasi (tidak terkontrol). Dalam statistik sebuah hasil bisa dikatakan signifikan secara statistik jika kejadian tersebut hampir tidak mungkin disebabkan faktor yang kebetulan, sesuai dengan batas probabilitas yang sudah ditentukan sebelumnya. Uji hipotesis berfungsi untuk menentukan kemaknaan hubungan antar variabel penelitian. Ketentuan pengujian yakni nilai probabilitas lebih kecil dari 0,5 maka terdapat hubungan signifikan dan jika nilai probabilitas lebih besar dari 0,5 maka terdapat hubungan tidak signifikan (Yamin, 2021).

Uji Mediasi

Uji model mediasi berfungsi untuk mengetahui pengaruh tidak langsung yang terjadi antar variabel dalam suatu penelitian. Pengukuran ini pada prinsipnya adalah untuk menguji dan intervensi dari variabel mediasi, apakah terbukti memediasi baik secara penuh (*fully mediated*) maupun secara parsial (*partially mediated*), atau tidak berperan sebagai variabel mediasi. Metode pengujian variabel mediasi yang digunakan dalam pengujian ini sesuai dengan kriteria nilai probabilitas lebih kecil dari 0,5 maka terdapat kemampuan memediasi signifikan dan jika nilai probabilitas lebih besar dari 0,5 maka tidak terdapat kemampuan memediasi (Yamin, 2021).