

Journal of Economics Review

<https://jurnal.ppsuniyap.ac.id/index.php/joer>

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International.

Pengaruh Lingkungan Kerja, Reward dan Punishment Terhadap Kinerja ASN



Mudiarto¹, Andri Irawan^{*2}, Duta Mustajab³, Muh. Yamin Noch⁴, Fadriansyah Fachril⁵

^{1,3} Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Yapis Papua, Jayapura, Papua, Indonesia

^{*2,5} Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Yapis Papua, Jayapura, Papua, Indonesia

⁴ Program Magister Akuntansi Pascasarjana Universitas Yapis Papua, Jayapura, Papua, Indonesia

Corresponding author.

E-mail addresses: andriirawan@uniyap.ac.id

tahanhay@gmail.com, abienoch12@gmail.com, dutamustajabprp@gmail.com, fadrie.84@gmail.com

Pernyataan Penulis

Penulis (penulis) menyatakan bahwa penelitian ini dilakukan tanpa adanya hubungan komersial atau keuangan yang dapat dianggap sebagai potensi konflik kepentingan.

Abstrak

Tujuan: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh lingkungan kerja, reward, dan punishment terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Papua, baik secara parsial maupun simultan.

Metode Penelitian: Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian asosiatif. Populasi penelitian terdiri atas seluruh ASN pada Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Papua sebanyak 96 orang. Seluruh anggota populasi dijadikan sampel menggunakan teknik sampling jenuh (sensus). Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert dan dianalisis menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, serta analisis regresi linier berganda untuk menguji pengaruh variabel secara parsial dan simultan.

Hasil dan Pembahasan: Penelitian ini menganalisis keterkaitan lingkungan kerja, reward, dan punishment dengan kinerja ASN sebagai faktor penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di organisasi sektor publik. Analisis diarahkan untuk menjelaskan sejauh mana kondisi lingkungan kerja serta penerapan reward dan punishment dapat mendukung peningkatan kinerja ASN di Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Papua.

Implikasi: Implikasi penelitian ini menekankan bahwa peningkatan kinerja ASN perlu didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif serta kebijakan reward dan punishment yang diterapkan secara adil, objektif, dan konsisten sebagai instrumen manajerial untuk mendorong peningkatan kinerja, disiplin, dan akuntabilitas dalam pelayanan publik.

Kata Kunci: Kinerja ASN, Lingkungan Kerja, Reward, Punishment

Pendahuluan

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan unsur utama dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. Dalam era globalisasi dan reformasi birokrasi, ASN dituntut untuk memiliki kinerja yang profesional, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Namun demikian, dinamika globalisasi membawa tantangan baru bagi birokrasi publik, terutama meningkatnya tuntutan akan transparansi, efektivitas, dan kualitas layanan publik. Dewi dan Tobing (2021) serta Priyono Tjiptoherijanto (2019) menegaskan bahwa perubahan lingkungan global memengaruhi struktur organisasi pemerintahan dan ekspektasi publik terhadap kinerja ASN yang semakin tinggi. Kondisi ini menuntut ASN untuk bekerja lebih adaptif, inovatif, dan berorientasi pada hasil.

Dalam praktiknya, kinerja ASN secara nasional masih menghadapi berbagai kendala, antara lain rendahnya motivasi kerja, lemahnya disiplin, serta belum optimalnya sistem manajemen kinerja berbasis prestasi. Masharyono et al. (2023) menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki korelasi positif dengan kinerja pegawai, sehingga lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menjadi penghambat utama peningkatan kinerja ASN. Permasalahan kinerja ASN menjadi lebih kompleks ketika dikaitkan dengan konteks daerah, khususnya di Provinsi Papua. ASN di Papua menghadapi tantangan geografis, keterbatasan infrastruktur, serta kondisi sosial yang khas, yang secara langsung memengaruhi lingkungan kerja dan efektivitas pelaksanaan tugas. Utama dan Riani (2025) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kurang kondusif dapat menurunkan motivasi dan semangat kerja ASN, yang berdampak pada rendahnya produktivitas dan kualitas pelayanan publik (Nevi Costari & Putri Ariella Belinda, 2021).

ASN di Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Papua memiliki peran strategis dalam pengelolaan anggaran dan penyediaan layanan publik. Proses pengadaan menuntut tingkat akuntabilitas, ketelitian, dan kepatuhan terhadap regulasi yang tinggi. Ibrahim dan Phahlevy (2024) menegaskan bahwa efektivitas dan efisiensi pengadaan publik menjadi landasan penting bagi peningkatan kinerja lembaga pemerintah daerah. Dalam praktiknya, ASN di Biro Pengadaan menghadapi beban kerja administratif yang tinggi, tekanan waktu, serta risiko kesalahan prosedural. Akbar et al. (2025) menekankan bahwa kualitas perencanaan dan pelaksanaan anggaran berpengaruh langsung terhadap kinerja keuangan negara, sehingga kinerja ASN pengadaan menjadi faktor penentu keberhasilan tata kelola keuangan publik. Di sisi lain, penerapan reward dan punishment yang belum sepenuhnya berbasis kinerja berpotensi melemahkan motivasi dan disiplin ASN di lingkungan kerja tersebut.

Secara empiris, lingkungan kerja, reward, dan punishment telah banyak dikaji sebagai faktor yang memengaruhi kinerja ASN. Lingkungan kerja yang kondusif terbukti meningkatkan motivasi, menurunkan stres kerja, dan mendorong produktivitas pegawai sektor publik (Masharyono et al., 2023; Utama & Riani, 2025). Di sisi lain, reward dan punishment yang adil dan konsisten mampu memperkuat disiplin, loyalitas, dan etos kerja ASN (Pranata et al., 2022; Vinni Widastari, 2023; Brilliantisyah et al., 2024). Research gap penelitian ini terletak pada masih terbatasnya penelitian yang menguji pengaruh lingkungan kerja, reward, dan punishment secara simultan terhadap kinerja ASN, khususnya dalam konteks Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Papua. Sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan pada sektor publik secara umum atau pada instansi yang berbeda, sehingga belum sepenuhnya merepresentasikan karakteristik dan tantangan pengadaan publik di Papua.

Kajian teori mengenai lingkungan kerja menempatkan lingkungan fisik, psikologis, dan sosial sebagai determinan penting dalam membentuk perilaku dan kinerja pegawai di sektor publik. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung interaksi kerja yang positif terbukti mampu meningkatkan motivasi, menurunkan tingkat stres, serta mendorong produktivitas ASN (Masharyono et al., 2023). Dalam konteks birokrasi publik, lingkungan kerja yang kondusif berfungsi sebagai fasilitas pendukung serta sarana pembentuk budaya kerja yang berorientasi pada kinerja dan pelayanan publik. Utama dan Riani (2025) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang dikelola dengan baik memiliki hubungan yang signifikan dengan peningkatan kualitas kinerja pegawai sektor publik, khususnya di organisasi pemerintah yang menghadapi tekanan administratif dan tuntutan akuntabilitas yang tinggi.

Kajian teori mengenai reward dan punishment menjelaskan bahwa penghargaan dan sanksi merupakan instrumen manajerial yang berfungsi sebagai mekanisme pengendalian perilaku kerja. Reward berperan dalam memperkuat perilaku positif melalui peningkatan motivasi dan kepuasan kerja, sementara punishment berfungsi untuk menjaga disiplin dan kepatuhan terhadap aturan organisasi (Pranata et al., 2022). Dalam konteks ASN, penerapan reward dan punishment yang adil dan konsisten menjadi sangat penting untuk mendorong profesionalisme dan etos kerja di birokrasi. Penelitian Vinni Widastari (2023) menunjukkan bahwa keadilan dalam pemberian penghargaan berkontribusi pada peningkatan loyalitas dan komitmen pegawai publik, sedangkan Brilliantisyah et al. (2024) menegaskan bahwa sanksi yang diterapkan secara konsisten mampu meningkatkan tanggung jawab dan disiplin kerja ASN. Kajian teori dan temuan empiris tersebut relevan dan saling menguatkan dalam menjelaskan hubungan antara lingkungan kerja, reward, punishment, dan kinerja ASN.

Penelitian ini merujuk pada sejumlah studi empiris yang relevan sebagai landasan konseptual dan metodologis. Masharyono et al. (2023) serta Utama dan Riani (2025) memberikan bukti empiris mengenai pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di sektor publik. Kajian tersebut menegaskan bahwa kualitas lingkungan kerja merupakan faktor strategis dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas layanan publik. Penelitian Pranata et al. (2022), Vinni Widastari (2023), dan Brilliantyiah et al. (2024) secara konsisten menunjukkan bahwa reward dan punishment berpengaruh positif terhadap kinerja ASN melalui peningkatan motivasi, kedisiplinan, dan komitmen kerja. Penelitian Ibrahim dan Phahlevy (2024) serta Akbar et al. (2025) memperkuat relevansi penelitian ini dengan menekankan pentingnya kinerja ASN dalam konteks pengelolaan pengadaan barang dan jasa serta akuntabilitas pengelolaan anggaran publik. Rujukan-rujukan dari beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa variabel yang diteliti memiliki dasar empiris yang kuat dan relevan dengan konteks penelitian.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian secara terpadu pengaruh lingkungan kerja, reward, dan punishment terhadap kinerja ASN dalam konteks Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Papua. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang umumnya dilakukan pada sektor publik secara umum atau pada wilayah dengan karakteristik birokrasi yang relatif homogen, penelitian ini menempatkan konteks Papua sebagai fokus kajian empiris. Karakteristik geografis, keterbatasan infrastruktur, serta kompleksitas pengelolaan pengadaan publik di Papua memberikan nilai tambah tersendiri dalam memahami dinamika kinerja ASN. Penelitian ini menghadirkan perspektif empiris yang lebih kontekstual dan memperluas generalisasi temuan penelitian sebelumnya.

Implikasi penelitian ini bersifat teoretis dan praktis. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik dengan memperkuat pemahaman mengenai peran lingkungan kerja, reward, dan punishment sebagai faktor penentu kinerja ASN. Penelitian ini juga memberikan kontribusi terhadap pengembangan model kinerja ASN yang relevan dengan konteks birokrasi daerah. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan menjadi dasar bagi Pemerintah Provinsi Papua, khususnya Biro Pengadaan Barang dan Jasa, dalam merumuskan kebijakan pengelolaan ASN yang lebih efektif. Kebijakan tersebut dapat diarahkan pada penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, penyusunan sistem reward berbasis kinerja, serta penerapan punishment yang adil dan konsisten. Implikasi penelitian ini diharapkan dapat mendukung peningkatan kinerja ASN, penguatan akuntabilitas pengadaan publik, serta peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Tinjauan Pustaka

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan kondisi di sekitar pegawai yang memengaruhi pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja mencakup aspek fisik seperti pencahayaan, suhu ruangan, tata letak ruang kerja, dan ketersediaan fasilitas kerja, serta aspek nonfisik seperti hubungan interpersonal, komunikasi organisasi, dan dukungan pimpinan. Masharyono et al. (2023) menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan aman akan menciptakan suasana kerja yang kondusif, sehingga pegawai merasa lebih fokus, termotivasi, dan mampu bekerja secara optimal. Hal ini menjadi fondasi penting untuk meningkatkan efektivitas pelayanan kepada masyarakat.

Dalam lingkungan birokrasi pemerintahan, lingkungan kerja memiliki peran strategis karena ASN dihadapkan pada tuntutan administratif yang kompleks, tekanan regulasi, serta ekspektasi publik yang tinggi terhadap kualitas pelayanan. Utama dan Riani (2025) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang dikelola secara profesional dapat meningkatkan motivasi kerja dan menurunkan tingkat kelelahan psikologis pada ASN. Lingkungan kerja yang kondusif juga mendorong terbentuknya budaya kerja yang kolaboratif dan berorientasi pada kinerja, sehingga ASN dapat menjalankan tugas dengan lebih efisien dan bertanggung jawab.

Lingkungan kerja yang positif juga berkontribusi terhadap stabilitas emosional dan kepuasan kerja ASN. Nevi Costari dan Putri Ariella Belinda (2021) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dapat mengurangi stres kerja dan konflik internal dalam organisasi pemerintah. Ketika ASN

bekerja dalam suasana yang harmonis dan mendapat dukungan dari organisasi, mereka cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi. Lingkungan kerja menjadi salah satu faktor kunci dalam upaya meningkatkan kinerja ASN secara berkelanjutan.

Reward

Reward merupakan bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada pegawai sebagai pengakuan atas kontribusi, prestasi, dan perilaku kerja yang sesuai dengan tujuan organisasi. Reward dapat bersifat finansial, seperti insentif dan tunjangan, maupun nonfinansial, seperti pengakuan, penghargaan moral, dan peluang pengembangan karier. Pranata et al. (2022) menjelaskan bahwa reward berfungsi sebagai alat manajerial untuk memperkuat perilaku positif dan meningkatkan motivasi kerja ASN. Pemberian reward yang tepat akan mendorong pegawai untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja mereka.

Dalam sektor publik, penerapan reward menghadapi tantangan tersendiri karena harus memperhatikan prinsip keadilan, transparansi, dan akuntabilitas. Vinni Widastari (2023) menegaskan bahwa keadilan dalam sistem reward sangat berpengaruh terhadap loyalitas dan komitmen pegawai publik. Ketika ASN merasa bahwa penghargaan diberikan secara adil dan berdasarkan kinerja, maka akan tumbuh rasa percaya terhadap organisasi yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja secara kolektif. Reward sangat berdampak pada individu dalam membentuk budaya organisasi yang berorientasi pada kinerja. Brilliantisyah et al. (2024) menyatakan bahwa sistem reward yang konsisten dan berbasis kinerja mampu mendorong profesionalisme ASN serta meningkatkan kualitas pelayanan publik. Reward berperan sebagai instrumen strategis dalam reformasi birokrasi untuk menciptakan aparatur yang kompeten, disiplin, dan berorientasi pada hasil.

Punishment

Punishment merupakan bentuk sanksi yang diberikan kepada pegawai atas pelanggaran aturan, ketidakpatuhan terhadap prosedur kerja, atau perilaku yang tidak sesuai dengan standar organisasi. *Punishment* berfungsi sebagai mekanisme pengendalian internal untuk menjaga disiplin, kepatuhan, dan tanggung jawab Aparatur Sipil Negara (ASN). Pranata et al. (2022) menjelaskan bahwa punishment memiliki peran penting dalam mencegah perilaku menyimpang yang dapat merugikan organisasi serta menghambat pencapaian tujuan pemerintahan. Dengan pemberian punishment yang jelas, ASN diharapkan memiliki kesadaran akan batasan perilaku kerja yang dapat diterima dalam organisasi.

Penerapan punishment yang adil dan konsisten bertujuan untuk memberikan efek jera serta mendorong ASN melakukan perbaikan perilaku kerja secara berkelanjutan. Brilliantisyah et al. (2024) menunjukkan bahwa sanksi yang diterapkan secara objektif, proporsional, dan berkesinambungan dapat meningkatkan disiplin dan etos kerja pegawai di sektor publik. Ketika punishment diterapkan berdasarkan kriteria yang jelas dan tidak diskriminatif, ASN akan memandang sanksi sebagai bagian dari sistem pengelolaan kinerja yang bertujuan menjaga profesionalisme, bukan sebagai bentuk tekanan semata. Sebaliknya, punishment yang tidak konsisten atau tidak berbasis kinerja justru berpotensi menimbulkan ketidakpuasan, resistensi, dan penurunan motivasi kerja ASN.

Efektivitas punishment sangat bergantung pada transparansi, kejelasan aturan, dan konsistensi dalam penerapannya. Hassan (2022) menegaskan bahwa ASN perlu memahami secara jelas konsekuensi dari setiap pelanggaran yang dilakukan agar punishment dapat berfungsi sebagai sarana pembelajaran dan pengendalian perilaku kerja. Sistem punishment yang terstruktur dan dapat diprediksi akan membantu ASN memahami hubungan antara perilaku kerja dan konsekuensi yang diterima. Pemberlakuan sanksi berfungsi sebagai alat korektif serta instrumen untuk membentuk disiplin dan tanggung jawab kerja ASN.

Kinerja ASN

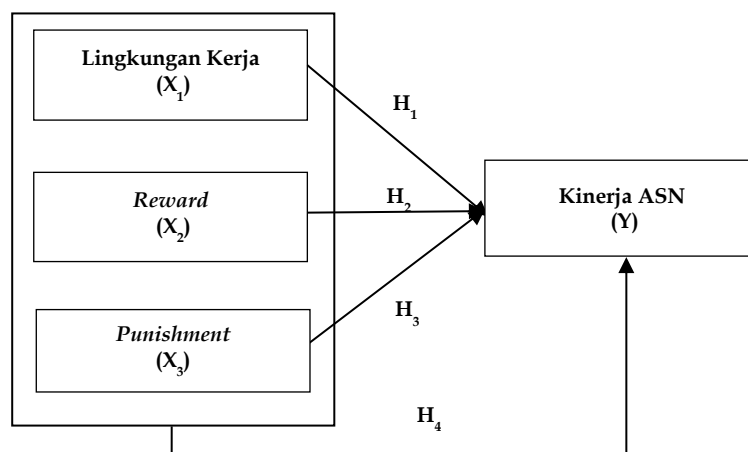
Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar, target, dan tujuan organisasi. Kinerja ASN mencerminkan tingkat efektivitas dan efisiensi pelaksanaan fungsi pemerintahan, sekaligus menjadi indikator kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Masharyono et al. (2023) menegaskan bahwa kinerja pegawai sektor publik merupakan ukuran utama keberhasilan reformasi birokrasi karena berkaitan langsung dengan kemampuan pemerintah dalam memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat.

Dalam konteks pemerintahan daerah, kinerja ASN memiliki peran strategis karena menentukan keberhasilan pelaksanaan program dan kebijakan publik. Akbar et al. (2025) menyatakan bahwa kinerja ASN yang baik berkontribusi signifikan terhadap peningkatan akuntabilitas dan efektivitas dalam pengelolaan keuangan negara. ASN yang memiliki kinerja tinggi mampu memastikan bahwa setiap kebijakan dan penggunaan anggaran publik dilaksanakan secara tepat sasaran, transparan, dan bertanggung jawab. Peningkatan kinerja ASN berdampak pada organisasi dan berimplikasi langsung terhadap kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah daerah.

Kinerja ASN dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi, termasuk kondisi lingkungan kerja serta penerapan sistem reward dan punishment. Ibrahim dan Phahlevy (2024) menekankan bahwa kinerja ASN di bidang pengadaan barang dan jasa sangat menentukan efektivitas penggunaan anggaran publik serta kualitas tata kelola pemerintahan. ASN yang bekerja dalam lingkungan kerja yang kondusif dan didukung oleh sistem reward dan punishment yang adil serta konsisten cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal. Pengelolaan faktor-faktor penentu kinerja ASN secara terpadu menjadi strategi penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan mewujudkan pemerintahan yang akuntabel.

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian ini disusun untuk menggambarkan hubungan antara variabel lingkungan kerja, reward, dan punishment terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Penyusunan kerangka ini didasarkan pada kajian teori dan penelitian terdahulu yang menegaskan bahwa kinerja ASN dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja yang mendukung serta kebijakan manajerial yang mampu mengarahkan perilaku kerja pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif dapat mendorong efektivitas dan produktivitas kerja ASN, sementara penerapan reward dan punishment berfungsi sebagai instrumen pengendalian dan motivasi untuk meningkatkan disiplin serta tanggung jawab kerja. Kerangka konseptual digunakan sebagai dasar analitis untuk menjelaskan pengaruh faktor-faktor organisasi terhadap kinerja ASN di Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Papua.



Gambar 1. Model Kerangka Konseptual

Sumber: Data diolah peneliti, (2025)

Hipotesis Penelitian

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja ASN

Lingkungan kerja merupakan faktor organisasi yang berpengaruh penting terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Lingkungan kerja yang kondusif, baik dari aspek fisik, psikologis, maupun sosial, dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman dan mendukung pelaksanaan tugas secara optimal. Penelitian Masharyono et al. (2023) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja pegawai di sektor publik. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Utama dan Riani (2025) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang dikelola secara profesional mampu

meningkatkan produktivitas serta kualitas kinerja ASN. Semakin kondusif lingkungan kerja, semakin tinggi kinerja ASN yang dihasilkan. Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:
H₁: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja ASN.

Pengaruh Reward terhadap Kinerja ASN

Reward merupakan bentuk penghargaan yang diberikan kepada ASN atas pencapaian kinerja atau perilaku kerja yang sesuai dengan tujuan organisasi. Penerapan reward yang adil dan transparan dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, serta komitmen kerja ASN. Pranata et al. (2022) menemukan bahwa reward berpengaruh positif terhadap kinerja ASN karena mampu memperkuat perilaku kerja yang produktif dan berorientasi pada hasil. Vinni Widastari (2023) membuktikan bahwa keadilan dalam sistem penghargaan berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja dan loyalitas pegawai publik. Oleh karena itu, reward dipandang sebagai faktor penting yang dapat mendorong peningkatan kinerja ASN. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Reward berpengaruh terhadap kinerja ASN.

Pengaruh Punishment terhadap Kinerja ASN

Punishment merupakan bentuk sanksi yang diberikan kepada ASN atas pelanggaran aturan atau ketidaksesuaian perilaku kerja dengan standar yang telah ditetapkan. Tujuan utama punishment adalah menjaga disiplin, kepatuhan terhadap peraturan, serta memperbaiki perilaku kerja pegawai. Pranata et al. (2022) menegaskan bahwa punishment diperlukan sebagai instrumen pengendalian untuk mencegah perilaku menyimpang di organisasi publik. Penelitian Brilliantisyah et al. (2024) menunjukkan bahwa punishment yang diterapkan secara adil dan konsisten mampu meningkatkan disiplin dan etos kerja ASN, sehingga berdampak positif terhadap kinerja. Hassan (2022) juga menekankan bahwa kejelasan dan konsistensi sanksi menjadi faktor penting agar punishment dapat berfungsi sebagai sarana pembelajaran dan peningkatan kinerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃: Punishment berpengaruh terhadap kinerja ASN.

Pengaruh Lingkungan Kerja, Reward, dan Punishment terhadap Kinerja ASN

Kinerja ASN merupakan hasil interaksi berbagai faktor organisasi yang saling berkaitan. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan dukungan bagi ASN dalam melaksanakan tugas secara efektif, sementara reward dan punishment berfungsi sebagai instrumen manajerial untuk mengarahkan dan mengendalikan perilaku kerja pegawai. Masharyono et al. (2023) serta Utama dan Riani (2025) menegaskan pentingnya lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai di sektor publik. Di sisi lain, Pranata et al. (2022), Vinni Widastari (2023), dan Brilliantisyah et al. (2024) menunjukkan bahwa reward dan punishment berperan signifikan dalam mendorong motivasi, disiplin, dan kinerja ASN. Kombinasi lingkungan kerja yang kondusif serta penerapan reward dan punishment yang adil dan konsisten diyakini mampu meningkatkan kinerja ASN secara menyeluruh. Berdasarkan pemikiran tersebut, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₄: Lingkungan kerja, reward, dan punishment berpengaruh terhadap kinerja ASN.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan rancangan penelitian asosiatif yang bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan hubungan serta pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengujian hipotesis secara objektif dan terukur melalui analisis statistik, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasi dengan lebih kuat berdasarkan data empiris. Objek penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Papua. Jumlah populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 96 responden. Data penelitian terdiri atas data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner terstruktur kepada responden, dengan pengukuran jawaban responden menggunakan skala Likert, yang bertujuan untuk menangkap persepsi dan penilaian responden secara kuantitatif terhadap setiap pernyataan yang diajukan.

Analisis data meliputi uji validitas dan uji reliabilitas untuk memastikan instrumen penelitian mampu mengukur variabel secara akurat dan konsisten. Selanjutnya, dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas sebagai prasyarat penggunaan analisis regresi. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda yang bertujuan untuk menguji pengaruh variabel lingkungan kerja, reward, dan punishment terhadap kinerja ASN, baik secara parsial maupun simultan. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, serta uji F untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara simultan. Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variasi kinerja ASN. Melalui metode penelitian ini, diharapkan diperoleh hasil penelitian yang dapat memberikan kontribusi teoretis serta rekomendasi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik.

Hasil dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Hasil Uji Instrumen Data Penelitian

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menilai sejauh mana instrumen kuesioner mampu mengukur variabel penelitian secara tepat dan akurat. Pengujian validitas dilakukan menggunakan Pearson Correlation, yaitu membandingkan nilai r hitung yang diperoleh dari output SPSS dengan nilai r tabel pada taraf signifikansi 0,05 ($df = N-2$). Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai r tabel sebesar 0,361, dan seluruh item pernyataan memiliki nilai r hitung yang lebih besar daripada r tabel. Dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pernyataan dalam kuesioner memenuhi kriteria validitas dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian, sebagaimana hasil uji validitas pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Uji Validitas

Variabel	Item Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
Kinerja (Y)	Y1	0,871	0.361	Valid
	Y2	0,876	0.361	Valid
	Y3	0,539	0.361	Valid
	Y4	0,799	0.361	Valid
	Y5	0,606	0.361	Valid
	Y6	0,377	0.361	Valid
	Y7	0,871	0.361	Valid
	Y8	0,503	0.361	Valid
	Y9	0,876	0.361	Valid
	Y10	0,678	0.361	Valid
Lingkungan Kerja (X1)	X1.1	0,514	0.361	Valid
	X1.2	0,633	0.361	Valid
	X1.3	0,809	0.361	Valid
	X1.4	0,595	0.361	Valid
	X1.5	0,715	0.361	Valid
	X1.6	0,740	0.361	Valid
	X1.7	0,712	0.361	Valid
	X1.8	0,809	0.361	Valid
Reward (X2)	X2.1	0,555	0.361	Valid
	X2.2	0,863	0.361	Valid
	X2.3	0,823	0.361	Valid
	X2.4	0,759	0.361	Valid
	X2.5	0,526	0.361	Valid
	X2.6	0,586	0.361	Valid
	X2.7	0,683	0.361	Valid
	X2.8	0,727	0.361	Valid
	X2.9	0,483	0.361	Valid
	X2.10	0,521	0.361	Valid

Variabel	Item Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
Punishment(X3)	X3.1	0,732	0.361	Valid
	X3.2	0,678	0.361	Valid
	X3.3	0,751	0.361	Valid
	X3.4	0,551	0.361	Valid
	X3.5	0,475	0.361	Valid
	X3.6	0,580	0.361	Valid
	X3.7	0,402	0.361	Valid

Sumber : Data diolah SPSS, 2025

Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan menggunakan nilai Cronbach's Alpha. Suatu variabel dikatakan reliabel dan konsisten jika menunjukkan nilai Cronbach's Alpha $> 0,70$. Berdasarkan Tabel 5.11, dapat diketahui bahwa masing-masing variabel kinerja, lingkungan kerja, reward, dan punishment memiliki nilai Cronbach's Alpha $> 0,70$. Oleh karena itu, hasil uji reliabilitas terhadap seluruh variabel dinyatakan reliabel. Hasil dari pengujian reliabilitas setiap variabel dalam penelitian ini dapat disajikan pada Tabel 2 berikut:

Tabel 2. Uji Validitas

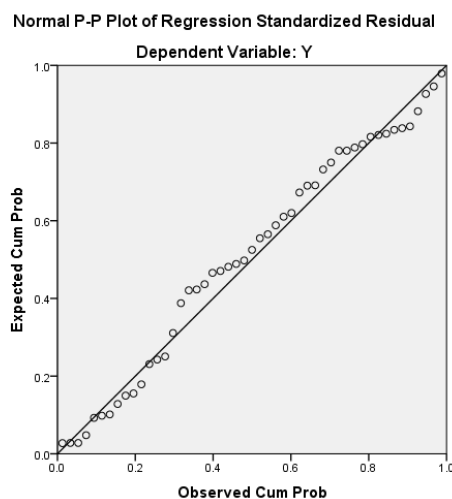
No	Variabel	Cronbach's Alpha	Nilai Kritis	Keterangan
1	Kinerja ASN (Y)	0,846	0,70	Sangat Reliabel
2	Lingkungan Kerja (X1)	0,842	0,70	Sangat Reliabel
3	Reward (X2)	0,855	0,70	Sangat Reliabel
4	Punishment (X3)	0,683	0,70	Sangat Reliabel

Sumber : Data diolah SPSS, 2025

Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah residual pada model regresi berdistribusi normal. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai signifikansi berada di atas tingkat signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa data residual terdistribusi normal. Berdasarkan Gambar 2, terlihat bahwa titik-titik atau data mengikuti arah garis diagonal pada sumbu Y (Kinerja Pegawai ASN), sehingga model regresi dalam penelitian ini terdistribusi normal atau memenuhi syarat normalitas.



Gambar 2. Normal Probability Plot
Sumber: Olah data SPSS, 2025

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah ada atau tidaknya hubungan yang kuat antarvariabel independen dalam model regresi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai tolerance lebih besar dari 0,10 dan nilai Variance Inflation Factor (VIF) kurang dari 10. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antarvariabel lingkungan kerja, *reward*, dan *punishment*, sehingga masing-masing variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen secara mandiri.

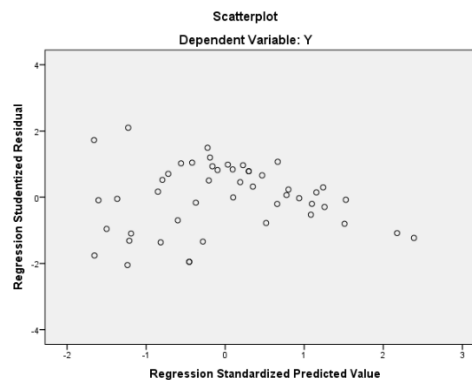
Tabel 3. Uji Multikolinearitas

	Model	Tolerance	VIF
	(Constant)		
1	Lingkungan Kerja (X1)	.673	1.487
	<i>Reward</i> (X2)	.864	1.158
	<i>Punishment</i> (X3)	.754	1.326

Sumber : Data diolah SPSS, 2025

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat ketidaksamaan varians residual pada model regresi. Berdasarkan hasil pengujian, nilai signifikansi masing-masing variabel independen berada di atas 0,05. Dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami gejala heteroskedastisitas, sehingga varians residual dapat dianggap konstan. Kondisi ini menunjukkan bahwa model regresi layak digunakan untuk analisis lebih lanjut. Berikut adalah gambar scatterplot dalam uji heteroskedastisitas:



Gambar 2. Grafik Scatterplot

Sumber: Olah data SPSS, 2025

Hasil Analisis Regresi

Analisis regresi linier berganda bertujuan untuk membuktikan hipotesis mengenai pengaruh variabel Lingkungan Kerja (X1), *Reward* (X2), dan *Punishment* (X3) terhadap variabel Kinerja Pegawai ASN (Y) baik secara parsial maupun bersama-sama. Berdasarkan hasil uji regresi linear berganda. Maka dapat digambarkan persamaan regresi linier berganda sebagai berikut : $Y = 59,505 + 0,534X1 + 0,850X2 + 0,675X3 + e$. Berikut tabel hasil uji regresi dan uji t pada Tabel 4 berikut:

Tabel 4. Uji Regresi dan Uji t

	Model	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Keterangan
	(Constant)	59.505	43.746		1.360	.070	
1	Lingkungan Kerja	.534	.302	.200	1.768	.060	Tidak Signifikan
	<i>Reward</i>	.850	.797	.515	3.325	.000	Signifikan
	<i>Punishment</i>	.675	.718	.395	2.630	.035	Signifikan

a. Dependent Variable: Kinerja ASN (Y)

Sumber : Data diolah SPSS, 2025

Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa nilai konstanta sebesar 59,505 mengindikasikan tingkat kinerja ASN ketika variabel lingkungan kerja, reward, dan *punishment* berada pada kondisi konstan. Seluruh variabel independen terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja ASN. Variabel *reward* ($\beta = 0,850$) memberikan pengaruh paling dominan terhadap peningkatan kinerja ASN, yang menunjukkan bahwa sistem penghargaan yang efektif berperan besar dalam mendorong kinerja pegawai. Variabel *punishment* ($\beta = 0,675$) juga berkontribusi positif terhadap kinerja ASN melalui peningkatan disiplin dan tanggung jawab kerja. Sementara itu, lingkungan kerja ($\beta = 0,534$) turut berperan dalam meningkatkan kinerja ASN dengan menciptakan kondisi kerja yang kondusif. Temuan ini menegaskan bahwa kombinasi lingkungan kerja yang baik serta penerapan *reward* dan *punishment* yang tepat merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja ASN.

Koefisien Determinasi

Berdasarkan Tabel 5 Hasil Uji Koefisien Determinasi, diperoleh nilai R sebesar 0,476 yang menunjukkan adanya hubungan yang cukup antara variabel lingkungan kerja, *reward*, dan *punishment* dengan kinerja ASN. Nilai R Square sebesar 0,427 mengindikasikan bahwa 42,7% variasi kinerja ASN dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen tersebut, sedangkan sisanya sebesar 57,3% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,416 menunjukkan bahwa setelah disesuaikan dengan jumlah variabel independen, kemampuan model dalam menjelaskan kinerja ASN adalah sebesar 41,6%. Nilai Std. Error of the Estimate sebesar 6,545 menandakan tingkat kesalahan prediksi model yang masih dapat diterima, sementara nilai Durbin-Watson sebesar 1,925 menunjukkan tidak adanya autokorelasi, sehingga model regresi dinyatakan layak digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 5. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,476 ^a	0,427	0,416	6,545	1.925

a. Predictors: (Constant), *Punishment* (X3), Lingkungan Kerja (X1), *Reward* (X2)

b. Dependent Variable: Kinerja ASN

Sumber : Data diolah SPSS, 2025

Pengujian Hipotesis

Uji Parsial (Uji t)

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja ASN

Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja memiliki nilai t hitung sebesar 1,768 dengan tingkat signifikansi 0,060, yang lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial, lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN di Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Papua. Meskipun koefisien regresi bernilai positif, pengaruh tersebut belum cukup kuat secara statistik. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) ditolak.

Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja ASN

Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel *reward* memiliki nilai t hitung sebesar 3,325 dengan tingkat signifikansi 0,000, yang lebih kecil dari 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Koefisien regresi yang positif serta nilai beta yang paling besar menunjukkan bahwa *reward* merupakan variabel yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja ASN. Oleh karena itu, hipotesis kedua (H2) diterima.

Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja ASN

Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel *punishment* memiliki nilai t hitung sebesar 2,630 dengan tingkat signifikansi 0,035, yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Penerapan *punishment* yang adil dan konsisten dapat meningkatkan disiplin dan tanggung jawab ASN dalam bekerja. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) diterima.

Uji Simultan (Uji F)

Berdasarkan hasil Uji F pada Tabel 6, diperoleh nilai F hitung sebesar 35,582 dengan tingkat signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel lingkungan kerja, *reward*, dan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Hasil ini menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan layak dan mampu menjelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Dengan demikian, hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja, *reward*, dan *punishment* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN dinyatakan diterima, yang menegaskan bahwa peningkatan kinerja ASN memerlukan pengelolaan faktor-faktor organisasi secara terpadu.

. Tabel 6. Uji F

	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	138.066	3	46.022	35.582	.000 ^b
	Residual	471.268	11	42.843		
	Total	609.333	6814			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Punishment(X3), Lingkungan Kerja(X1), Reward(X2)

Sumber : Data diolah SPSS, 2025

Pembahasan

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja ASN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja belum menjadi faktor penentu utama dalam meningkatkan kinerja ASN di Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Papua. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun lingkungan kerja memiliki peran penting dalam organisasi secara umum, pengaruhnya terhadap kinerja ASN dalam konteks birokrasi pengadaan barang dan jasa bersifat tidak langsung dan sangat dipengaruhi oleh karakteristik tugas dan fungsi organisasi.

Secara teoretis, lingkungan kerja yang kondusif, baik dari aspek fisik, psikologis, maupun sosial, dipandang mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai (Sedarmayanti, 2017; Masharyono et al., 2023). Penelitian terdahulu menegaskan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung interaksi kerja yang positif berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai sektor publik (Ratnaningrum et al., 2020; Siska et al., 2021). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak selalu bersifat universal, melainkan sangat kontekstual.

Dalam lingkungan Biro Pengadaan Barang dan Jasa, kinerja ASN lebih banyak ditentukan oleh kepatuhan terhadap regulasi, ketepatan administrasi, serta tanggung jawab formal dalam menjalankan prosedur pengadaan yang ketat. Hal ini sejalan dengan pandangan Ibrahim dan Phahlevy (2024) yang menegaskan bahwa fungsi pengadaan publik lebih menekankan pada aspek kepatuhan regulatif dan akuntabilitas prosedural dibandingkan dengan faktor lingkungan kerja yang bersifat subjektif. Lingkungan kerja yang relatif stabil dan terstandar belum menjadi variabel pembeda utama dalam mendorong variasi kinerja ASN.

Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja ASN

Hasil penelitian mengonfirmasi bahwa *reward* berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja ASN di Biro Pengadaan Barang dan Jasa Setda Provinsi Papua. Temuan ini menunjukkan bahwa sistem penghargaan yang diterapkan organisasi mampu mendorong ASN untuk bekerja secara lebih optimal dan berorientasi pada pencapaian hasil. Temuan ini sejalan dengan *Reinforcement Theory* yang dikemukakan oleh Skinner (1953), yang menyatakan bahwa perilaku individu dapat diperkuat melalui konsekuensi positif. Dalam konteks ASN, *reward* berfungsi sebagai penguat perilaku kerja yang produktif dan selaras dengan tujuan organisasi. Penelitian Pranata et al. (2022) serta Vinni Widastari (2023) juga membuktikan bahwa *reward* yang adil dan transparan berkontribusi terhadap peningkatan motivasi, loyalitas, dan kinerja pegawai di sektor publik.

Dalam lingkungan birokrasi Papua, *reward* memiliki makna strategis karena mampu mengatasi kejenuhan kerja akibat rutinitas administratif yang tinggi. Sistem *reward* berbasis kinerja memberikan sinyal yang jelas bahwa organisasi menghargai prestasi dan kontribusi nyata, bukan sekadar kehadiran atau lama masa kerja. Hal ini memperkuat komitmen ASN terhadap pencapaian target organisasi dan mendukung agenda reformasi birokrasi yang berorientasi pada kinerja dan akuntabilitas (Kementerian PANRB, 2020).

Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja ASN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *punishment* berperan penting dalam meningkatkan kinerja ASN, khususnya melalui penguatan disiplin dan tanggung jawab kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan sanksi yang jelas dan konsisten mampu mendorong ASN untuk lebih patuh terhadap aturan dan prosedur organisasi. Secara konseptual, *punishment* dipandang sebagai mekanisme pengendalian perilaku untuk mencegah pelanggaran dan penyimpangan di dalam organisasi (Robbins & Judge, 2017). Dalam birokrasi pengadaan barang dan jasa yang memiliki risiko administratif dan hukum yang tinggi, *punishment* menjadi instrumen penting untuk menjaga integritas dan akuntabilitas ASN. Penelitian Brilliantisyah et al. (2024) dan Hassan (2022) menunjukkan bahwa *punishment* yang diterapkan secara adil dan proporsional mampu meningkatkan disiplin kerja tanpa menurunkan motivasi pegawai.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa *punishment* di lingkungan Biro Pengadaan dipersepsikan sebagai bagian dari sistem pengelolaan kinerja, bukan sebagai bentuk tekanan semata. Ketika sanksi diterapkan secara konsisten dan transparan, ASN cenderung menerima *punishment* sebagai konsekuensi logis dari pelanggaran, sehingga mendorong perbaikan perilaku kerja dan peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Pengaruh Lingkungan Kerja, *Reward*, dan *Punishment* terhadap Kinerja ASN

Secara simultan, hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, *reward*, dan *punishment* secara bersama-sama berperan penting dalam membentuk kinerja ASN di Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Papua. Temuan ini menegaskan bahwa kinerja ASN tidak berdiri sendiri sebagai hasil dari satu faktor tunggal, melainkan merupakan outcome dari interaksi antara faktor struktural yang mendukung, faktor motivasional yang mendorong perilaku positif, serta mekanisme pengendalian yang menjaga disiplin dan kepatuhan. Kinerja ASN dapat dipahami sebagai proses organisasi yang bersifat multidimensional dan saling terkait.

Secara parsial, lingkungan kerja belum menjadi faktor dominan; keberadaannya tetap memiliki peran strategis sebagai fondasi organisasi. Lingkungan kerja yang stabil, tertib, dan terstandar menciptakan kondisi yang memungkinkan penerapan *reward* dan *punishment* berjalan secara konsisten dan adil. Dalam birokrasi pengadaan barang dan jasa yang sangat bergantung pada regulasi dan prosedur formal, lingkungan kerja yang terorganisasi dengan baik berfungsi sebagai ruang institusional yang memastikan bahwa sistem insentif dan sanksi dapat diterapkan secara adil, bebas dari bias, serta terhindar dari distorsi. Hal ini sejalan dengan pandangan Akbar et al. (2025) yang menegaskan bahwa kinerja ASN dalam pengelolaan anggaran dan pengadaan publik dipengaruhi oleh sinergi antara sistem insentif, disiplin kerja, serta konteks organisasi yang mendukung akuntabilitas.

Integrasi *reward* dan *punishment* dalam konteks lingkungan kerja yang terkelola dengan baik memperkuat orientasi kinerja ASN. *Reward* memberikan penguatan positif terhadap perilaku kerja yang sesuai dengan tujuan organisasi, sementara *punishment* berfungsi sebagai mekanisme korektif untuk mencegah pelanggaran dan penyimpangan dari prosedur. Ketika kedua instrumen ini diterapkan secara seimbang dan konsisten, ASN terdorong untuk bekerja karena tuntutan aturan, dorongan motivasional, dan kesadaran akan konsekuensi perilaku kerja. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip manajemen kinerja sektor publik yang menekankan keseimbangan antara motivasi dan pengendalian (Robbins & Judge, 2017; Pranata et al., 2022).

Secara praktis, hasil penelitian ini menegaskan bahwa upaya peningkatan kinerja ASN di Biro Pengadaan Barang dan Jasa tidak dapat dilakukan secara parsial atau terpisah-pisah. Organisasi perlu mengadopsi pendekatan manajerial yang terpadu dengan mengombinasikan perbaikan sistem *reward* berbasis kinerja, penerapan *punishment* yang adil dan konsisten, serta pemeliharaan lingkungan kerja

yang mendukung profesionalisme dan kepatuhan ASN. Pendekatan terpadu ini berkontribusi pada peningkatan kinerja individu ASN serta memperkuat akuntabilitas birokrasi dan kualitas tata kelola pengadaan publik, yang pada akhirnya berdampak pada meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap Pemerintah Provinsi Papua.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kinerja ASN pada Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Papua dipengaruhi oleh faktor-faktor manajerial yang bersifat motivasional dan pengendalian organisasi. Lingkungan kerja belum menjadi faktor utama yang menentukan kinerja ASN karena karakteristik birokrasi pengadaan yang lebih menekankan kepatuhan terhadap regulasi dan prosedur kerja. Sebaliknya, *reward* dan *punishment* terbukti berperan penting dalam membentuk perilaku kerja ASN melalui peningkatan motivasi, disiplin, dan tanggung jawab. Secara simultan, lingkungan kerja, *reward*, dan *punishment* saling berinteraksi dalam membentuk kinerja ASN, sehingga peningkatan kinerja membutuhkan pengelolaan faktor-faktor organisasi secara terpadu.

Berdasarkan temuan penelitian, disarankan agar Pemerintah Provinsi Papua, khususnya Biro Pengadaan Barang dan Jasa, memfokuskan kebijakan pengelolaan ASN pada penguatan sistem *reward* berbasis kinerja yang objektif dan transparan, serta penerapan *punishment* yang adil dan konsisten sebagai instrumen pembinaan dan pengendalian perilaku kerja. Meskipun lingkungan kerja tidak terbukti berpengaruh secara langsung, organisasi tetap perlu menjaga kondisi kerja yang stabil dan mendukung profesionalisme ASN agar sistem *reward* dan *punishment* dapat berjalan secara efektif dalam meningkatkan kinerja dan akuntabilitas pelayanan publik.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya mengkaji tiga variabel organisasi, yaitu lingkungan kerja, *reward*, dan *punishment*, sehingga belum mencakup faktor lain yang berpotensi memengaruhi kinerja ASN seperti kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi, dan beban kerja. Penelitian ini difokuskan pada satu unit kerja, yaitu Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Papua, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasi secara luas. Penggunaan kuesioner berbasis persepsi juga berpotensi menimbulkan bias subjektif dari responden.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik melalui penegasan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja ASN bersifat kontekstual, khususnya dalam birokrasi pengadaan yang sangat regulatif. Secara empiris, penelitian ini memberikan bukti kontekstual mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja ASN di Provinsi Papua. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi pemerintah daerah dalam merancang kebijakan pengelolaan ASN yang lebih berorientasi pada kinerja melalui penguatan sistem *reward* dan *punishment* yang adil, konsisten, dan akuntabel.

Referensi

- Abbas, L. N., & Ahmad Sabri, N. S. (2022). Attitudes and Motivations of Graduates in Digital Entrepreneurship. *Online Journal for TVET Practitioners*, 7(2). <https://doi.org/10.30880/ojtp.2022.07.02.009>
- Adha, L. A. (2020). Digitalisasi Industri Dan Pengaruhnya Terhadap Ketenagakerjaan Dan Hubungan Kerja Di Indonesia. *Journal Kompilasi Hukum*, 5(2), 267–298. <https://doi.org/10.29303/jkh.v5i2.49>
- Akbar, D. F., Kristanto, E. D., Syahputra, E. N., Kusmayati, N. K., & Kurniawati, Y. (2025). Dampak Kualitas Anggaran Pemerintahan dan Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja Keuangan Negara Indonesia. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2), 954–959. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.454>
- Armiyanti, A., Sutrisna, T., Yulianti, L., Lova, N. R., & Komara, E. (2023). Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kinerja Layanan Pendidikan. *Jurnal Educatio FKIP Unma*. <https://doi.org/10.31949/educatio.v9i2.5104>

- Arnu, A. P., Ratnasari, I., Suartini, S., Muhammad, R. F., Zahra, N. S., Santoso, W., & Millasyifa, N. (2024). Peningkatan kompetensi sumber daya manusia pada UMKM dalam menghadapi era digitalisasi dan persaingan bisnis. *Jurnal Inovasi Hasil Pengabdian Masyarakat (JIPEMAS)*, 8(1), 37–47. <https://doi.org/10.33474/jipemas.v8i1.22391>
- B. F. Skinner. (1953). *Science and Human Behavior: Extended Edition* (1965th ed.). B. F. Skinner Foundation. <https://www.bfskinner.org/product/scienceand-human-behavior-extended-edition-hard-cover>
- Brilliantisyah, M. A., Afza, N., Widyowati, P., Yuliawan, R., & Amaliyah, A. (2024). Implementasi Reward dan Punishment dalam Meningkatkan Kinerja
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082>
- Crowell, C. R. (2005). Beyond Positive Reinforcement. *Journal of Organizational Behavior Management*, 24(1–2), 195–202. https://doi.org/10.1300/J075v24n01_13
- Darmawan, H. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pelabuhan Indonesia (Persero) Subregional Jawa). *Innovation Theory & Practice Management Journal*. <https://doi.org/10.56444/jitpm.v2i2.986>
- Difa Aulia Salsa Bella Islami, Maulidiah Amalina Rizqi, & Nur Cahyadi. (2023). Efektivitas Program Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja pada Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Gresik. *CEMERLANG: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis*, 3(4), 114–127. <https://doi.org/10.55606/cemerlang.v3i4.1881>
- Efrina, S., Ahmad, S., & Eddy, S. (2023). Pengaruh Supervisi Akademik Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Jiip-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i6.2110>
- Fainshmidt, S., Judge, W. Q., Aguilera, R. V., & Smith, A. (2018). Varieties of Institutional Systems: A Contextual Taxonomy of Understudied Countries. *Journal of World Business*. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.05.003>
- Fajar, R. N., & Susanti, F. (2023). Pengaruh pengalaman kerja dan kualitas kerja terhadap kinerja karyawan Badan Penanggulangan Bencana Daerah (bpbd) Kabupaten Pesisir Selatan. *JURNAL ECONOMINA*, 2(6), 1343–1355. <https://doi.org/10.55681/economina.v2i6.607>
- Ginanjari, J., Hermanto, B., & Tresna, P. W. (2022). Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dalam Penerapan Strategi Bisnis pada Masa Pandemi Covid-19: Studi Kasus pada BUMD X. *Bahtera Inovasi*. <https://doi.org/10.31629/bi.v5i2.3966>
- Hassan, Z. (2022). Employee retention through effective human resource management practices in Maldives: Mediation effects of compensation and rewards system. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 18(2), 137–173. <https://doi.org/10.7341/20221825>
- Ibrahim, D., & Phahlevy, R. R. (2024). Implementasi Prinsip Efektivitas dan Efisiensi dalam Pengadaan Barang dan Jasa di BUMDes. *Indonesian Journal of Law and Justice*, 2(1), 19. <https://doi.org/10.47134/ijlj.v2i1.2995>
- Ilham, M. (2022). Peran pengalaman kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan: tinjauan teoretis dan empiris. *JMM Unram-Master Of Management Journal*, 11(1), 13–20. <https://doi.org/10.29303/jmm.v11i1.695>
- Kieserling, A. (2019). Blau (1964): Exchange and Power in Social Life (pp. 51– 54). https://doi.org/10.1007/978-3-658-21742-6_12
- Lamirin, L., Santoso, J., & Selwen, P. (2023). Penerapan Strategi Kepemimpinan Transformasional Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi Pendidikan. *Jurnal Ilmiah Kanderang Tingang*. <https://doi.org/10.37304/jikt.v14i2.259>

- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Nandalawi, N., & Sentosa, S. (2024). Kepemimpinan Transformasional: Keterampilan Yang Diperlukan Kepala Madrasah Di Lembaga Pendidikan Islam Era Society 5.0. *Edukatif Jurnal Ilmu Pendidikan*. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v6i1.6116>
- Nevi Costari & Putri Ariella Belinda. (2021). Pentingnya Implementasi Akuntansi Sektor Publik Dalam Suatu Instansi Pemerintahan. *Jamanta : Jurnal Mahasiswa Akuntansi Unit*, 1(1), 58-77. https://doi.org/10.36563/jamanta_unita.v1i1.421
- Nguyen, T. T. D., Nguyen, D. T., & Huynh, V. A. (2024). The mediating effect of individual capital in the relationship between entrepreneurship education and social entrepreneurship intentions. *International Journal of Educational Management*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJEM09-2023-0454>
- Prijono Tjiptoherijanto. (2019). Civil Service Reform in Indonesia: Redefining the Ethics. *Management Studies*, 7(5). <https://doi.org/10.17265/23282185/2019.05.004>
- Rizky Amalia, Amirul Alfian, M., Maghfirah Aliefia, Mohd Sharil Nizam bin Md Radzi, & Faizal Kurniawan. (2023). Digitalization of the Public Procurement System in Indonesia: Challenges and Problems. *Yuridika*, 38(3), 499-518. <https://doi.org/10.20473/ydk.v38i3.51874>
- Sari, D. O. P. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Penempatan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Tetap Di Koperasi Warga Semen Gresik (Kwsg). *Manajerial*, 6(01), 92. <https://doi.org/10.30587/manajerial.v6i01.867>
- Sekaran, U. and B. R. (2013). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (6th ed.). Wiley.
- Siska, M., Sari, R. N., & Basri, Y. M. (2021). Determinan Kinerja Sektor Publik: Dimoderasi oleh Sistem Pengendalian Internal pada Puskesmas BLUD di Kota Pekanbaru. *Jurnal Akuntansi Indonesia*, 10 (1), 81. <https://doi.org/10.30659/jai.10.1.81-95>
- Sri Anugrah Natalina, Grahita Chandrarin, Maxion Sumtaxy, Rofik Efendi, Yuliani, & Dijan Novia Saka. (2024). Integration of Corporate Governance and Social Responsibility as a Catalyst for Islamic Banking Financial Performance: Evidence in Indonesia. *Indonesian Journal of Business Analytics*, 4(4), 1450-1481. <https://doi.org/10.55927/ijba.v4i4.10233>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sunarta, S. (2019). Pentingnya Kepuasan Kerja. Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi, 16(2), 63-75. <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v16i2.27421>
- Utama, I., & Riani, A. L. (2025). Conducive Work Environment to Enhance Employee Performance in Umrah Service Companies. *The Eastasouth Management and Business*, 3(03), 585-597. <https://doi.org/10.58812/esmb.v3i03.583>
- Vinni Widastari. (2023). Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Pertanian, Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan. *Lokawati : Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset*, 1(6), 332-343. <https://doi.org/10.61132/lokawati.v1i6.369>
- Wahyuni, H. I., Fitrah, A. A., Eprilianto, D. F., & Mardalena, I. (2024). Technology, transparency, and collaboration/integration: Analysis of digital government problems from a public communication perspective during the COVID-19 pandemic in Indonesia. *Information Polity*, 29(1), 93-111. <https://doi.org/10.3233/IP-211545>
- Weerasinghe, T. D., & Jayawardana, A. K. L. (2020). Flex-Work and Work-Life Balance : Effect of Role Culture. <https://www.researchgate.net/publication/338447016>