

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **I. Latar Belakang Masalah**

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penting dalam keberhasilan suatu organisasi, termasuk di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan. kinerja yang baik dari pegawai akan berdampak positif pada pencapaian tujuan organisasi, pelayanan publik, dan peningkatan kualitas pendidikan serta kebudayaan di daerah tersebut. Namun, untuk mencapai kinerja yang optimal, diperlukan motivasi dan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Salah satu pendekatan yang banyak digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah melalui pemberian reward (penghargaan) dan punishment (hukuman). Reward berfungsi sebagai bentuk apresiasi atas prestasi dan kontribusi pegawai, yang dapat meningkatkan reward dan semangat dalam melaksanakan tugas. Sebaliknya, punishment diberikan sebagai bentuk sanksi atas pelanggaran atau kinerja yang kurang memuaskan, yang bertujuan untuk memperbaiki perilaku dan meningkatkan punishment. Dalam suatu organisasi publik, seperti dinas pendidikan dan kebudayaan, kinerja pegawai merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan pencapaian tujuan institusional. Kinerja yang optimal dari para pegawai akan mendorong peningkatan kualitas pelayanan publik di bidang pendidikan dan kebudayaan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap pembangunan sumber daya manusia secara keseluruhan. Oleh karena itu, diperlukan strategi manajerial yang tepat untuk menjaga dan meningkatkan kinerja aparatur sipil negara (ASN) di lingkungan dinas yang ditunjukkan pada tabel 1.1. Prasurei Kinerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan.

Tabel 1.1. Prasurei Kinerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan.

<b>No</b>	<b>Indikator Kinerja</b>	<b>Target</b>	<b>Capaian</b>	<b>Persentase (%)</b>	<b>Keterangan</b>
-----------	--------------------------	---------------	----------------	-----------------------	-------------------

1	Penyusunan Kurikulum Daerah	100%	80%	80%	Hampir tercapai, revisi akhir berjalan
2	Pelatihan dan Pengembangan Guru	200 guru	185 guru	92.5%	Beberapa guru berhalangan hadir
3	Monitoring Evaluasi Sekolah (Monev)	100 sekolah	80sekolah	80%	Kendala logistik di daerah terpencil
4	Digitalisasi Arsip Pendidikan	100%	70%	70%	Terhambat infrastruktur IT
5	Pengelolaan Kegiatan Kebudayaan (Festival, Workshop)	10 event	7 event	70%	Kendala teknis,cuaca dsb
6	Peningkatan Kepuasan Layanan Publik	80%	85%	106.25%	Peningkatan kualitas layanan frontdesk
7	Penyerapan Anggaran Dinas	95%	93%	97.89%	Realisasi tinggi, efisiensi tetap dijaga

**Sumber : Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Lampung 2024**

Kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan secara umum menunjukkan capaian yang baik, dengan sebagian besar indikator mendekati atau melampaui target. Penyusunan kurikulum daerah hampir selesai dengan capaian 80%, menunjukkan koordinasi yang cukup baik meskipun masih ada tahapan revisi akhir yang tertunda. Pelatihan guru menunjukkan capaian 92.5%, sedikit di bawah target karena adanya beberapa guru yang berhalangan hadir, terutama dari wilayah terpencil. Monitoring dan evaluasi sekolah hanya mencapai 80% dari target, sebagian besar disebabkan oleh kendala akses transportasi dan logistik ke sekolah-sekolah di wilayah pedalaman. Digitalisasi arsip hanya tercapai 70%, yang mengindikasikan kendala besar dalam infrastruktur teknologi informasi dan kemampuan SDM untuk mengoperasikan sistem digital. Sebaliknya, pengelolaan kegiatan kebudayaan justru 70% karena adanya beberapa kendala teknis,. Tingkat kepuasan publik terhadap layanan dinas juga meningkat hingga 85%, melewati target awal 80%, berkat perbaikan sistem antrean dan peningkatan kompetensi pegawai layanan.Penyerapan anggaran tercatat cukup tinggi (93%

dari target 95%), menunjukkan efisiensi dan manajemen keuangan yang baik tanpa pemborosan. Secara keseluruhan, keberhasilan ini disebabkan oleh kombinasi dari peningkatan kompetensi pegawai, perencanaan program yang lebih baik, serta partisipasi aktif dari masyarakat. Namun, tantangan tetap ada terutama dalam aspek digitalisasi dan aksesibilitas di wilayah terpencil, yang memerlukan perhatian strategis dan investasi berkelanjutan.

Salah satu pendekatan yang banyak digunakan dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah melalui sistem reward (penghargaan) dan punishment (hukuman). Reward diberikan sebagai bentuk apresiasi atas prestasi kerja pegawai, sedangkan punishment digunakan sebagai tindakan korektif terhadap pelanggaran atau kelalaian dalam menjalankan tugas. Penerapan reward yang tepat diyakini mampu meningkatkan motivasi intrinsik pegawai dalam bekerja (Robbins & Judge, 2024). Sebaliknya, punishment yang diterapkan secara adil dapat menciptakan efek jera dan meningkatkan kedisiplinan kerja (hasibuan, 2023). Seperti yang terlihat dalam Tabel 1.2 Prasurvei Reward dan Punishment

Tabel 1.2 Prasurvei Reward dan Punishment

No	Indikator	Jenis	Target	Capaian	Persentase	Keterangan
1	Penghargaan Pegawai Teladan	Reward	12 orang/tahun	10 orang	83.3%	Seleksi ketat, keterbatasan nominasi
2	Tunjangan Kinerja Berbasis Kinerja	Reward	100% pegawai berprestasi	95% pegawai	95%	5% tidak memenuhi indikator kinerja
3	Teguran Tertulis atas Ketidakhadiran	Punishment	$\leq 5\%$ pegawai ditegur	3% pegawai	60%*	Disiplin cenderung baik
4	Pemotongan Tunjangan	Punishment	Maks. 2% pegawai	1.5% pegawai	75%	Diberikan untuk

	karena Pelanggaran					pelanggaran berulang
5	Penghargaan Inovasi Program Pendidikan	Reward	5 inovasi/ tahun	7 inovasi	140%	Pegawai aktif dan kreatif

Sumber : Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Propinsi Lampung 2025

Dari hasil prasurvei tersebut, terlihat bahwa Penerapan sistem reward dan punishment di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung terbukti berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Reward seperti penghargaan pegawai teladan dan tunjangan kinerja mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal. Sebagian besar pegawai (95%) berhasil memenuhi syarat kinerja dan menerima tunjangan tambahan, yang menunjukkan efektivitas insentif berbasis produktivitas. Menariknya, inovasi pegawai dalam mengembangkan program pendidikan justru melebihi target (140%), mencerminkan budaya kerja yang mulai bergeser ke arah inovatif. Hal ini sejalan dengan temuan Sofiati (2021) bahwa reward memiliki pengaruh dominan terhadap peningkatan kinerja dibanding punishment. Di sisi lain, aspek punishment digunakan secara proporsional untuk menjaga kedisiplinan. Misalnya, hanya 3% pegawai yang mendapat teguran karena pelanggaran kehadiran, jauh di bawah batas maksimal 5%. Ini mencerminkan tingkat disiplin yang cukup tinggi, sesuai dengan hasil penelitian Amir et al. (2025), yang menyimpulkan bahwa punishment memiliki dampak positif dalam mengendalikan pelanggaran tanpa menciptakan ketakutan berlebihan. Selanjutnya, Dewi (2024) menyatakan bahwa kombinasi reward dan punishment yang proporsional memberikan hasil paling efektif dalam peningkatan kinerja, khususnya pada sektor pendidikan yang membutuhkan keseimbangan antara motivasi dan kontrol. Secara umum, keberhasilan sistem reward dan punishment ini terjadi karena pendekatannya yang berbasis data, transparan, dan konsisten. Penerapan reward yang jelas mampu membangun motivasi dan loyalitas, sementara punishment digunakan secara selektif untuk menjaga etika kerja tanpa mengganggu iklim kerja yang sehat.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa sistem reward dan punishment memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku dan kinerja individu dalam organisasi. Menurut Mangkunegara (2024), kinerja pegawai dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan sistem penghargaan yang diterapkan oleh organisasi. Jika reward diberikan secara objektif dan konsisten, maka pegawai akan merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. di sisi

lain, apabila punishment dilaksanakan tanpa adanya kejelasan aturan atau bersifat subjektif, maka dapat menimbulkan demotivasi bahkan konflik di lingkungan kerja.

Penelitian yang dilakukan di dinas pendidikan dan kebudayaan kabupaten kutai timur menunjukkan bahwa pemberian reward dan punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Reward mampu meningkatkan reward yang berujung pada peningkatan kinerja, sementara punishment juga berperan dalam memperbaiki kinerja pegawai melalui penegakan disiplin (Mas'ud, 2024). Selain itu, penelitian di dinas pendidikan dan kebudayaan kabupaten tanah datar juga menemukan bahwa reward memiliki pengaruh positif signifikan terhadap reward dan kinerja pegawai, sedangkan punishment berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap reward, namun tetap berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Nofriani, 2024).

Namun, dalam praktiknya, penerapan reward dan punishment di lingkungan birokrasi pemerintah, termasuk dinas pendidikan dan kebudayaan, seringkali belum berjalan optimal. beberapa pegawai merasa bahwa sistem penghargaan tidak mencerminkan kinerja secara objektif, dan hukuman yang diberikan tidak sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan. hal ini dapat berdampak negatif terhadap semangat kerja dan menurunkan produktivitas pegawai. Dengan demikian, penerapan sistem reward dan punishment yang tepat sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai di dinas pendidikan dan kebudayaan. Hal ini tidak hanya membantu dalam pencapaian target organisasi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif.

Berdasarkan fenomena tersebut, penting untuk meneliti sejauh mana **Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Lampung Yang Dimoderasi Oleh Variabel Disiplin**, serta bagaimana strategi penerapannya agar dapat meningkatkan efektivitas organisasi. penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di sektor publik, khususnya dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan dan kebudayaan melalui peningkatan kinerja ASN.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan di atas, maka dapat di rumuskan beberapa permasalahan untuk merumuskan makalah ini, adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh reward terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung ?

2. Apakah terdapat pengaruh punishment terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung ?
3. Apakah disiplin mampu memoderasi antara reward terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung ?
4. Apakah disiplin mampu memoderasi antara punishment terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah dan perumusan permasalahan di atas maka tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Menganalisis Pengaruh reward terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung .
2. Menganalisis Pengaruh punishment terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung .
3. Menganalisis apakah disiplin mampu memoderasi antara reward terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung .
4. Menganalisis disiplin apakah mampu memoderasi antara punishment terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung .

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Hasil penelitian ini diharapkan mampu digunakan sebagai bahan pertimbangan atau masukan dalam rangka perencanaan pengembangan Sumber Daya Manusia pada Kinerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung,
2. Hasil penelitian ini digunakan untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh Gelar Magister Manajemen (S-2) Pasca Sarjana Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas II B DARMA JAYA sekaligus dapat dijadikan bahan pengetahuan yang didapat melalui teori dan penelitian, serta menerapkannya dilapangan.
3. Bagi mahasiswa Sebagai referensi dalam pengembangan ilmu di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis II B DARMA JAYA, dan sekaligus menjadi acuan bagi mahasiswa dalam melakukan penelitian selanjutnya.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Untuk memahami lebih jelas mengenai penelitian ini, maka materi-materi yang tertera pada penelitian ini, sistematika penyampaian sebagai berikut :

## **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menguraikan latar belakang, ruang lingkup penelitian, rumusan masalah, tujuan masalah, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

## **BAB II LANDASAN TEORI**

Bab ini berisi penjelasan tentang teori-teori yang berhubungan dengan topik penelitian, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan bangunan hipotesis.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi penjelasan mengenai sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel, variabel penelitian dan definisi operasional variabel, metode analisis data, pengujian hipotesis.

## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi penjelasan mengenai deskripsi data (deskripsi objek penelitian, deskripsi variabel penelitian), hasil analisis data, hasil pengujian hipotesis, dan pembahasan

## **BAB V SIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini merupakan bagian terakhir dari laporan penelitian ini yang berisi simpulan, dan saran.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Bagian ini berisi daftar buku-buku, jurnal ilmiah, hasil penelitian orang lain, dan bahan-bahan lain yang dijadikan sebagai referensi dalam pembahasan skripsi.

## **LAMPIRAN**

Bagian ini berisi data yang dapat mendukung atau memperjelas pembahasan atau uraian yang dikemukakan dalam bab-bab sebelumnya. Data tersebut dapat berupa gambar, table, formulir ataupun flowchart.