

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung berdiri pada tanggal 2 Mei 1945, dengan dasar Peraturan Pemerintahan No.65 Tahun 1951 tentang pelaksanaan penyerahan sebagian dari pada urusan pemerintah pusat dalam lapangan, pendidikan, pengajar dan kebudayaan kepada Provinsi. Sebelum Provinsi Lampung berdiri, Lampung masih termasuk dalam wilayah atau Provinsi Sumatra Selatan, pada bulan Januari 1964 terbentuklah Provinsi Lampung. Pada tahun 1981 dibuatlah PERDA (Peraturan Daerah) tentang organisasi dan tat kerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung yang disahkan oleh Menteri Dalam Negeri No. 061.1217.327 tanggal 10 April 1982 dengan susunan sebagai berikut :

1. Kepala Dinas
2. Bagian Tata Usaha
3. Sub Dinas Gedung dan Bangunan
4. Sub Subsidi dan Bangunan
5. Sub Dinas Tenaga Guru dan Tenaga Teknis
6. Sub Dinas Pengadaan Perlengkapan dan Alat Pembelajaran
7. Sub Dinas Pengadaan Pembukuan

Untuk melaksanakan tugas tersebut, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung berada di Jl. Drs. Warsito no.72 Teluk Betung menduduki pada Provinsi Lampung sejak tahun 1982. Tahun 1985 Kanwil DEPDIKBUD (Departemen Dinas Pendidikan Kebudayaan) Provinsi Lampung berkedudukan di Jl. Drs. Warsito No.72 Teluk Betung Bandar Lampung dan Dinas dan Kebudayaan Kabupaten Lampung

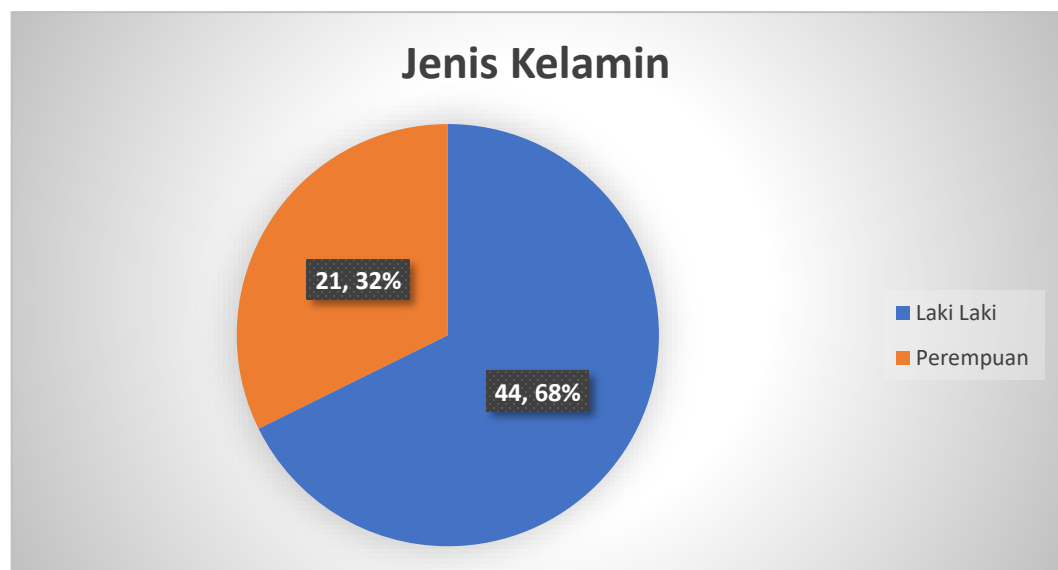
Selatan bertingkat dua. Dalam melaksanakan tugasnya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dibantu oleh Dinas-Dinas Kabupaten. Sedangkan setiap Kabupaten/Kota disusun dengan berpedoman pada keputusan Menteri Dalam Negeri No.367 Tahun 1987 tentang pedoman dan pembentukan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah dan Instruktur Mendagri No.8 Tahun 1998 tentang penunjukan pelaksanaan mengenai kebudayaan. Pada tanggal 5 Agustus 1999 terbentuklah PERDA (Peraturan Daerah) tentang Stuktur dan Organiasi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung sebagai pengganti PERDA (Peraturan Daerah) No.8 Tahun 1998 di Provinsi Lampung saat ini. Pada tanggal 17 Januari 2011 dengan Peraturan Daerah No.17 tanggal 23 Desember dilakukan 3 (Tiga) Instansi Kanwil Depdiknas yaitu : Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung menjadi Dinas Pendidikan Provinsi Lampung. Undang-undang nomor 2 tahun 1999, Undang-undang No.23 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah sebagian sebagaimana diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-undang No.41 Tahun 2007 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah dengan Struktur kepemimpinan terdiri atas :

1. Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Lampung
2. Sekretaris Dinas Pendidikan Provinsi Lampung
3. Kepala Bidang Pendidikan Dasar
4. Kepala Bidang Pendidikan Menengah dan Tinggi
5. Kepala Bidang Pendidikan Non Formal dan Informal
6. Kepala Bidang Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan
7. Unit Pelaksana Teknis Dinas
8. Kelompok Pejabat Fungsional.

4.2 Uji Karakteristik Responden

Adapun responden pada penelitian ini sebanyak 65 pegawai yang bekerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah total sampling. Alasan mengambil total sampling karena menurut Sugiyono (2018) jumlah populasi yang kurang dari 100 seluruh populasi dijadikan sampel penelitian semuanya. Sampel yang diambil dari penelitian ini adalah 65 orang. Karakteristik pada penelitian ini meliputi jenis kelamin, umur dan bidang.

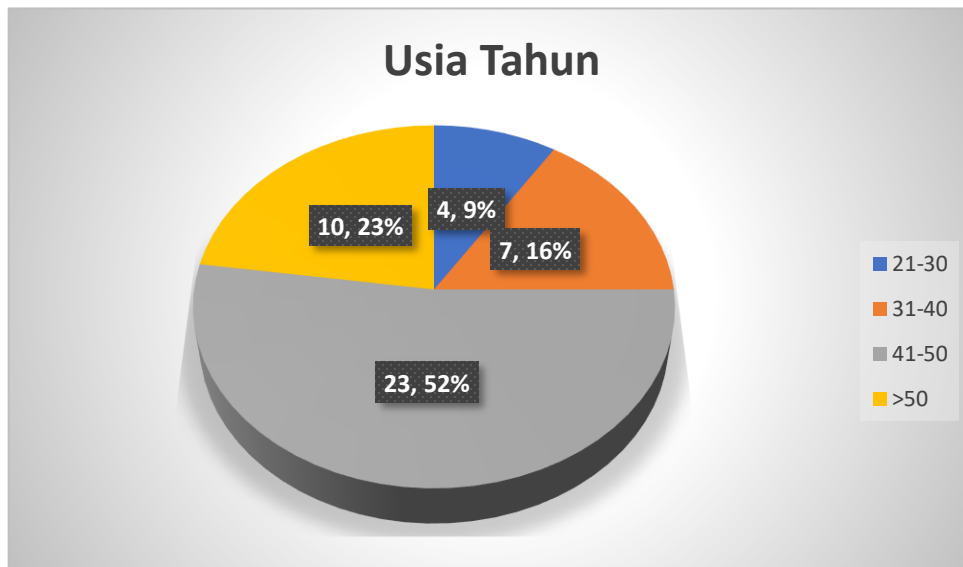
Karakteristik responden pada bagian ini peneliti membahas mengenai karakteristik responden yang berdasarkan jenis kelamin, usia, dan bidang pekerjaan. Data tersebut diambil dari masing-masing responden, pengambilan data responden dengan menggunakan teknik Sample Random Sampling, yaitu cara pengambilan sampel dengan memberi kesempatan yang sama untuk dipilih bagi setiap individu atau unit dalam keseluruhan populasi. Sebelum melakukan tahap analisis data terlebih dahulu penulis akan memberikan penjelasan mengenai keterangan-keterangan responden dalam penelitian ini. Untuk mengetahui gambaran umum responden, maka berikut ini akan disajikan karakteristik responden ditinjau dari jenis kelamin dan usia Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung.



Gambar 4.1 Grafik Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambar tersebut menunjukkan komposisi jenis kelamin di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung. Dari diagram lingkaran yang ada, tampak bahwa persentase pegawai laki-laki mendominasi dengan jumlah sebesar 68%, sedangkan pegawai perempuan mencapai 32%. Hal ini menggambarkan bahwa proporsi tenaga laki-laki lebih banyak dibandingkan perempuan dalam instansi tersebut. Kondisi ini bisa menjadi cerminan struktur sumber daya manusia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Lampung, yang mungkin dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti keterampilan, posisi jabatan, dan ketersediaan SDM dari masing-masing jenis kelamin. Proporsi yang lebih besar pada laki-laki juga memberikan gambaran bagaimana distribusi peran atau pekerjaan di lingkungan birokrasi tersebut.

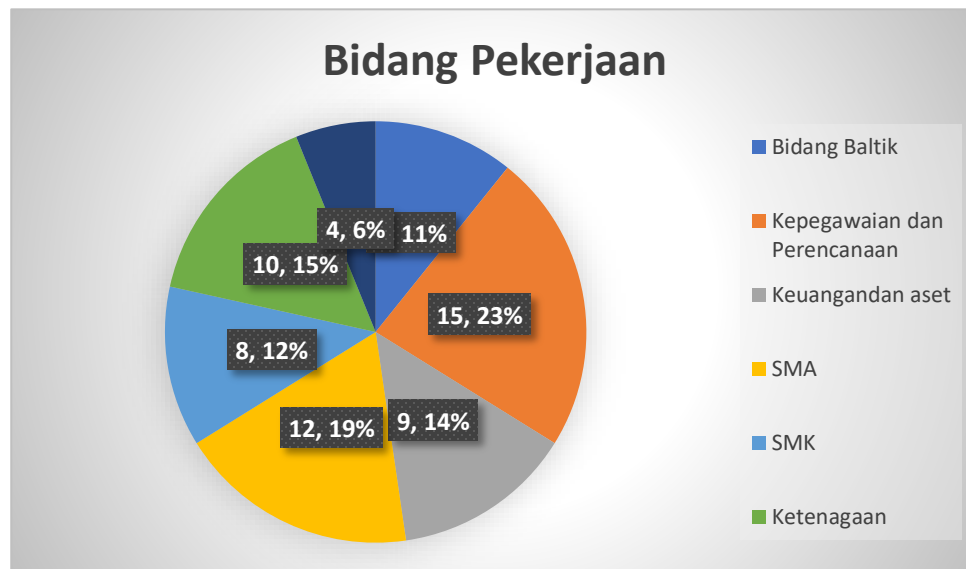
Meskipun jumlah pegawai perempuan masih di bawah laki-laki, peran perempuan tetap penting dalam menjalankan fungsi pendidikan dan kebudayaan. Tren ini bisa menjadi acuan bagi pengambil kebijakan untuk mendorong kesetaraan gender dan peluang yang lebih baik bagi perempuan agar mampu berkontribusi lebih optimal di masa mendatang, sehingga tercapai keseimbangan yang lebih ideal dalam komposisi tenaga kerja dan pelayanan publik.



Gambar 4.2 Diagram Responden Usia

Berikut narasi tiga paragraf berdasarkan gambar distribusi jenis kelamin di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung. Gambar tersebut menunjukkan komposisi distribusi usia pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung. Terlihat bahwa kelompok usia terbanyak adalah 41-50 tahun dengan proporsi mencapai 52%. Ini menunjukkan bahwa hampir setengah dari pegawai berada di usia matang yang biasanya memiliki pengalaman cukup dalam bidang pekerjaan mereka. Kelompok usia di atas 50 tahun menempati persentase 23%, yang mencerminkan keberadaan pegawai senior yang mungkin sudah memiliki jam terbang tinggi dan penguasaan kompetensi yang matang. Keberadaan mereka sangat penting sebagai sumber pengetahuan, pembimbing, dan pelaku utama dalam pengambilan keputusan di organisasi tersebut. Sementara itu, pegawai dengan usia muda dan awal karir, yaitu usia 21-30 hanya berjumlah 9% dan 31-40 tahun, berjumlah 16% saja. Hal ini bisa menjadi perhatian bagi dinas untuk memperbanyak regenerasi dan tenaga kerja muda agar dapat memperkuat keberlanjutan organisasi dan menyuntikkan ide-ide segar serta inovasi dalam pelayanan pendidikan dan kebudayaan.

Secara keseluruhan, distribusi usia ini menggambarkan keseimbangan antara pengalaman dan keberlanjutan tenaga kerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung. Strategi pengelolaan sumber daya manusia harus mampu memanfaatkan potensi senior sekaligus mendorong pengembangan pegawai muda agar dinas ini tetap adaptif dan progresif menghadapi tantangan ke depan.



Gambar 4.3 Grafik Bidang Pekerjaan Responden

Gambar ini menggambarkan persentase pegawai yang tersebar pada beberapa bidang kerja di dinas tersebut. Bidang dengan jumlah pegawai terbanyak adalah kepegawaian dan perencanaan, yang mencakup 23% dari total pegawai. Hal ini menandakan bahwa perencanaan menjadi konsentrasi utama dalam struktur organisasi, mungkin karena peran krusialnya untuk mengatur dan mengarahkan berbagai aktivitas di dinas. Selain itu, bidang SMA (Sekolah Menengah Atas) dan Keuangan masing-masing memiliki proporsi 19% dan 14%, menunjukkan perhatian yang signifikan pada pengelolaan sekolah menengah dan aspek keuangan. Bidang Ketenagaan dan SMK (Sekolah Menengah Kejuruan) juga memiliki porsi yang kecil, masing-masing 15% dan 12%, yang merepresentasikan fokus pada pengembangan sumber daya manusia dan pendidikan kejuruan. Di sisi lain, Bidang Baltik memiliki jumlah pegawai paling sedikit dengan 6%. Meskipun jumlahnya lebih kecil, peran bidang ini pastinya penting dalam mendukung fungsi pendidikan khusus dan layanan tambahan bagi masyarakat yang membutuhkan perhatian khusus di Provinsi Lampung. Secara keseluruhan, distribusi ini mencerminkan komposisi tenaga kerja yang beragam dan terfokus pada berbagai aspek penting dalam layanan pendidikan dan kebudayaan.

4.3. Deskripsi Jawaban Responden

Hasil jawaban mengenai kuesioner yang disebar pada 65 responden ditunjukkan dalam Tabel 4.1 Hasil Jawaban Responden Variabel Reward (XI)

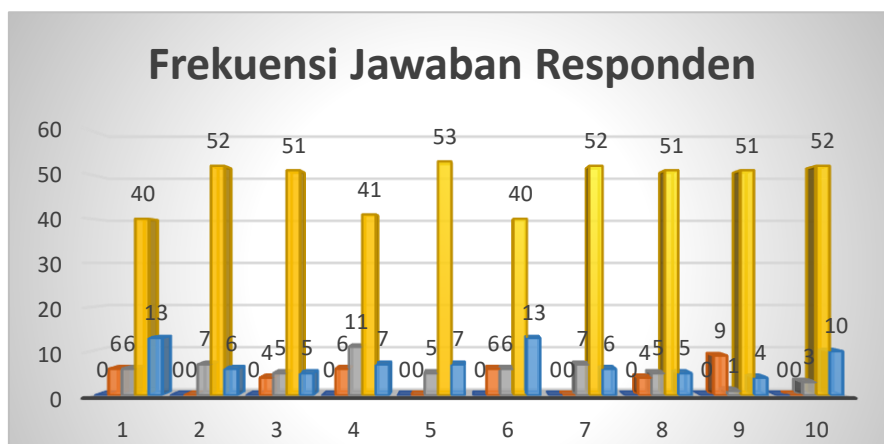
Tabel 4.1 Hasil Jawaban Responden Variabel Reward (XI)

No	Pernyataan	JUMLAH RESPONDEN									
		STS		TS		KS		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	X1.1	0	0	6	9,23	6	9,23	40	61,54	13	20,00
2	X1.2	0	0	0	0,00	7	10,77	52	80,00	6	9,23
3	X1.3	0	0	4	6,15	5	7,69	51	78,46	5	7,69
4	X1.4	0	0	6	9,23	11	16,92	41	63,08	7	10,77
5	X1.5	0	0	0	0,00	5	7,69	53	81,54	7	10,77
6	X1.6	0	0	6	9,23	6	9,23	40	61,54	13	20,00
7	X1.7	0	0	0	0,00	7	10,77	52	80,00	6	9,23
8	X1.8	0	0	4	6,15	5	7,69	51	78,46	5	7,69
9	X1.9	0	0	9	13,85	1	1,54	51	78,46	4	6,15
10	X1.10	0	0	0	0,00	3	4,62	52	80,00	10	15,38

Sumber: Hasil data diolah tahun 2025

Berikut penjelasan hasil pada tabel uji 4.1. Tabel ini memuat jumlah dan persentase responden yang memilih lima pilihan sikap terhadap 10 pernyataan, yaitu: Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Kurang Setuju (KS), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS). Setuju (S) adalah pilihan dengan porsi terbesar, menunjukkan tingkat persetujuan yang kuat untuk tiap pernyataan. Sangat Setuju (SS) memiliki proporsi kecil, namun tetap ada sebagai bukti adanya dukungan penuh dari sebagian responden. Pilihan lain (STS, TS, KS) sangat minimal bahkan tidak ada pada beberapa pernyataan, yang menegaskan bahwa mayoritas responden tidak menolak pernyataan tersebut. Berdasarkan Tabel Uji 1 tentang Reward, dapat dijelaskan bahwa secara

umum responden menunjukkan kecenderungan yang sangat positif terhadap pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan variabel reward. Tidak ada satupun responden yang menyatakan "Sangat Tidak Setuju (STS)" terhadap semua indikator. Sebagian besar responden memilih kategori Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS), yang menunjukkan penerimaan tinggi terhadap sistem reward yang diterapkan. Misalnya, pernyataan X1.2, X1.5, X1.7, dan X1.10 memperoleh respons yang sangat dominan di kategori Setuju dan Sangat Setuju, dengan persentase Setuju mencapai 80% dan Sangat Setuju berkisar antara 9,23% hingga 15,38%. Ini menunjukkan bahwa mayoritas responden sangat menghargai aspek reward yang diukur dalam pernyataan-pernyataan tersebut. Pernyataan X1.1 dan X1.6 menampilkan distribusi yang sedikit lebih merata, dengan masing-masing 9,23% responden memilih Tidak Setuju (TS) dan Kurang Setuju (KS), namun tetap didominasi oleh Setuju (61,54%) dan Sangat Setuju (20%). Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun sebagian kecil responden memiliki keraguan, sebagian besar tetap mendukung pernyataan terkait reward. Pernyataan X1.9 menarik untuk dicermati karena 13,85% responden menyatakan Tidak Setuju, namun tetap terdapat dominasi jawaban Setuju (78,46%) dan Sangat Setuju (6,15%), sehingga masih menunjukkan penerimaan positif meski ada sedikit ketidakpuasan. Secara keseluruhan, tingkat kepercayaan dan kepuasan responden terhadap sistem reward sangat tinggi, tercermin dari dominasi respons pada kategori Setuju dan Sangat Setuju di semua pernyataan. Hal ini menunjukkan bahwa sistem reward yang ada dinilai efektif, adil, dan memotivasi oleh mayoritas responden.



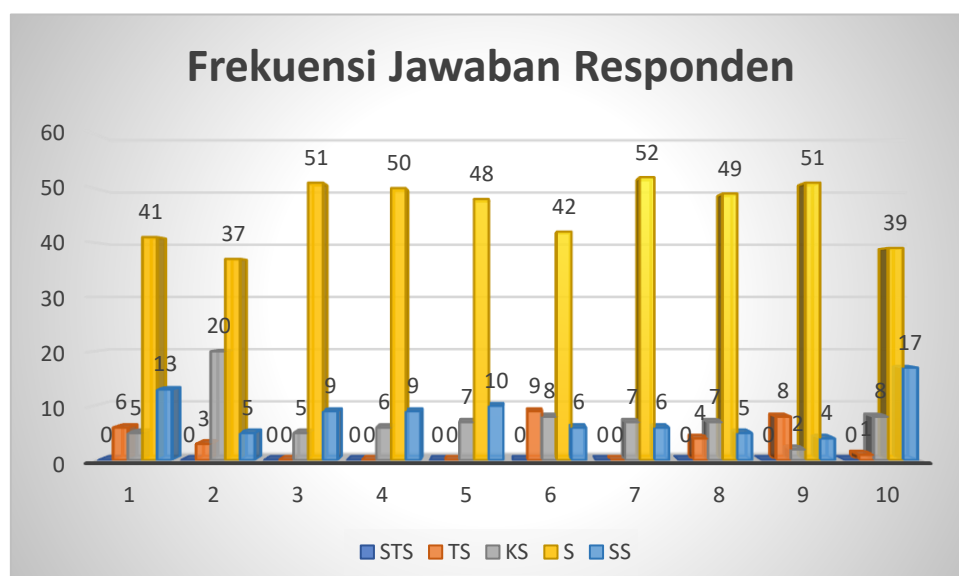
Gambar 4.4. Frekuensi Jawaban Responden pada Variabel Reward

Tabel 4.2. Hasil Jawaban Responden Variabel Punishment (X₂)

No	Pernyataan	JUMLAH RESPONDEN									
		STS		TS		KS		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	X2.1	0	0	6	9,23	5	7,69	41	63,08	13	20,00
2	X2.2	0	0	3	4,62	20	30,77	37	56,92	5	7,69
3	X2.3	0	0	0	0,00	5	7,69	51	78,46	9	13,85
4	X2.4	0	0	0	0,00	6	9,23	50	76,92	9	13,85
5	X2.5	0	0	0	0,00	7	10,77	48	73,85	10	15,38
6	X2.6	0	0	9	13,85	8	12,31	42	64,62	6	9,23
7	X2.7	0	0	0	0,00	7	10,77	52	80,00	6	9,23
8	X2.8	0	0	4	6,15	7	10,77	49	75,38	5	7,69
9	X2.9	0	0	8	12,31	2	3,08	51	78,46	4	6,15
10	X2.10	0	0	1	1,54	8	12,31	39	60,00	17	26,15

Sumber: Hasil data diolah tahun 2025.

Tabel 4.2. menunjukkan distribusi respons dari 65 responden terhadap 10 pernyataan tabel ini menyajikan data jumlah dan persentase responden yang mengisi pilihan, Berdasarkan Tabel tentang Punishment, dapat disimpulkan bahwa secara umum responden menunjukkan sikap yang positif terhadap penerapan sistem punishment di lingkungan yang diteliti. Tidak ada responden yang memilih jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) untuk semua pernyataan, yang menunjukkan bahwa mayoritas menerima dan memahami keberadaan sistem hukuman sebagai bagian dari mekanisme organisasi. Pernyataan seperti X2.3, X2.4, X2.5, dan X2.7 menunjukkan tingkat penerimaan yang sangat tinggi, di mana lebih dari 73% responden memilih Setuju (S) dan lebih dari 13% memilih Sangat Setuju (SS). Sebagai contoh, pada X2.7, sebanyak 80% responden menyatakan Setuju dan 9,23% Sangat Setuju, yang menunjukkan bahwa tindakan punishment yang dijelaskan dalam indikator ini diterima luas dan dinilai tepat oleh responden. Beberapa pernyataan menunjukkan keraguan atau variasi pendapat yang lebih besar, seperti X2.2 dan X2.6. Pada X2.2, terdapat 30,77% responden yang menjawab Kurang Setuju (KS), dan pada X2.6 bahkan 13,85% memilih Tidak Setuju (TS), serta 12,31% Kurang Setuju (KS). Meski demikian, persentase yang menyatakan Setuju (64,62%) tetap dominan, menunjukkan bahwa keraguan tersebut masih dapat ditoleransi dalam konteks keseluruhan. Pernyataan X2.10 cukup menarik karena menunjukkan distribusi yang paling seimbang, dengan 1,54% responden menyatakan Tidak Setuju, 12,31% Kurang Setuju, 60% Setuju, dan 26,15% Sangat Setuju. Ini menandakan bahwa bentuk punishment yang dibahas dalam indikator ini cenderung lebih dapat diterima dan dihargai oleh responden sebagai sesuatu yang penting untuk menjaga disiplin. Secara keseluruhan, data pada Tabel Uji 2 menunjukkan bahwa sistem punishment yang diterapkan mendapat penerimaan baik dari mayoritas responden. Meskipun terdapat sedikit ketidaksepakatan atau keraguan pada beberapa indikator, dominasi pada jawaban Setuju dan Sangat Setuju mencerminkan bahwa punishment dinilai efektif dan berperan dalam menjaga kedisiplinan serta ketertiban organisasi.



Gambar 4.5. Frekuensi Jawaban Responden pada Variabel Punishment

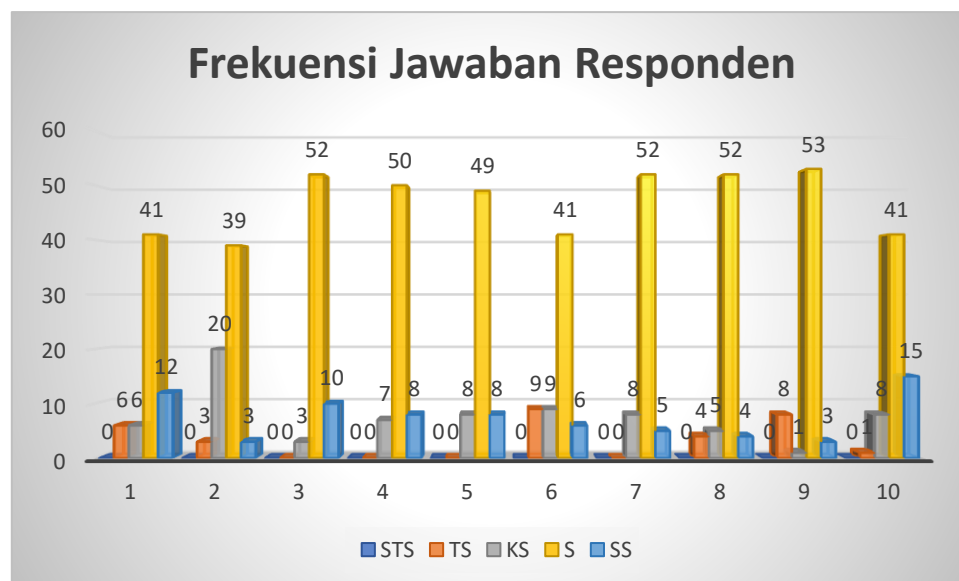
Tabel 4.3. Hasil Jawaban Responden Variabel Disiplin (Z)

No	Pernyataan	JUMLAH RESPONDEN									
		STS		TS		KS		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	X3.1	0	0	6	9,23	6	9,23	41	63,08	12	18,46
2	X3.2	0	0	3	4,62	20	30,77	39	60,00	3	4,62
3	X3.3	0	0	0	0,00	3	4,62	52	80,00	10	15,38
4	X3.4	0	0	0	0,00	7	10,77	50	76,92	8	12,31
5	X3.5	0	0	0	0,00	8	12,31	49	75,38	8	12,31
6	X3.6	0	0	9	13,85	9	13,85	41	63,08	6	9,23
7	X3.7	0	0	0	0,00	8	12,31	52	80,00	5	7,69
8	X3.8	0	0	4	6,15	5	7,69	52	80,00	4	6,15
9	X3.9	0	0	8	12,31	1	1,54	53	81,54	3	4,62
10	X2310	0	0	1	1,54	8	12,31	41	63,08	15	23,08

Sumber: Hasil data diolah tahun 2025

Tabel 4.3. menunjukkan distribusi respons dari 30 responden terhadap 10 pernyataan. Tabel ini menyajikan data jumlah dan persentase responden yang mengisi pilihan sikap pada setiap pernyataan terhadap 10 pernyataan dengan kategori STS, TS, KS, S, dan SS. Berdasarkan Tabel Uji 4.3 mengenai variabel Disiplin (Z), dapat dilihat bahwa mayoritas responden menunjukkan sikap yang sangat positif terhadap indikator-indikator disiplin yang diajukan. Tidak ada satu pun responden yang memberikan jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) terhadap seluruh pernyataan, dan hampir seluruh pernyataan didominasi oleh jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS), yang mengindikasikan bahwa tingkat kedisiplinan di lingkungan yang diteliti dinilai sangat tinggi. Pernyataan X3.3, X3.4, X3.5, X3.7, dan X3.8 menunjukkan

penerimaan yang sangat kuat dari responden. Misalnya, X3.3 mendapat tanggapan Setuju dari 80% responden dan Sangat Setuju dari 15,38%, sedangkan X3.9 bahkan memperoleh 81,54% Setuju dan 4,62% Sangat Setuju. Hal ini mencerminkan bahwa perilaku disiplin yang dijabarkan dalam indikator-indikator tersebut sudah melekat dan diapresiasi oleh para responden. Namun, terdapat beberapa indikator dengan persebaran pendapat yang sedikit lebih variatif, seperti X3.2 dan X3.6. Pada X3.2, terdapat 30,77% responden yang menyatakan Kurang Setuju (KS), meskipun Setuju tetap mendominasi dengan 60%. Sedangkan pada X3.6, 13,85% responden menyatakan Tidak Setuju (TS) dan jumlah yang sama menyatakan Kurang Setuju, tetapi 63,08% tetap menyatakan Setuju, menunjukkan bahwa meskipun ada sedikit ketidaksepakatan, sikap positif terhadap disiplin tetap dominan. Pernyataan X2310 (kemungkinan maksudnya adalah X3.10) menampilkan dukungan tinggi juga, dengan 63,08% Setuju dan 23,08% Sangat Setuju, serta hanya sedikit responden yang Tidak Setuju (1,54%) dan Kurang Setuju (12,31%). Secara keseluruhan, tingkat disiplin kerja responden berada pada kategori sangat baik, ditunjukkan oleh dominasi jawaban Setuju dan Sangat Setuju hampir di seluruh pernyataan. Ini menandakan bahwa nilai-nilai kedisiplinan sudah terinternalisasi dengan baik dan menjadi bagian penting dari budaya kerja responden.



Gambar 4.6. Frekuensi jawaban responden Disiplin

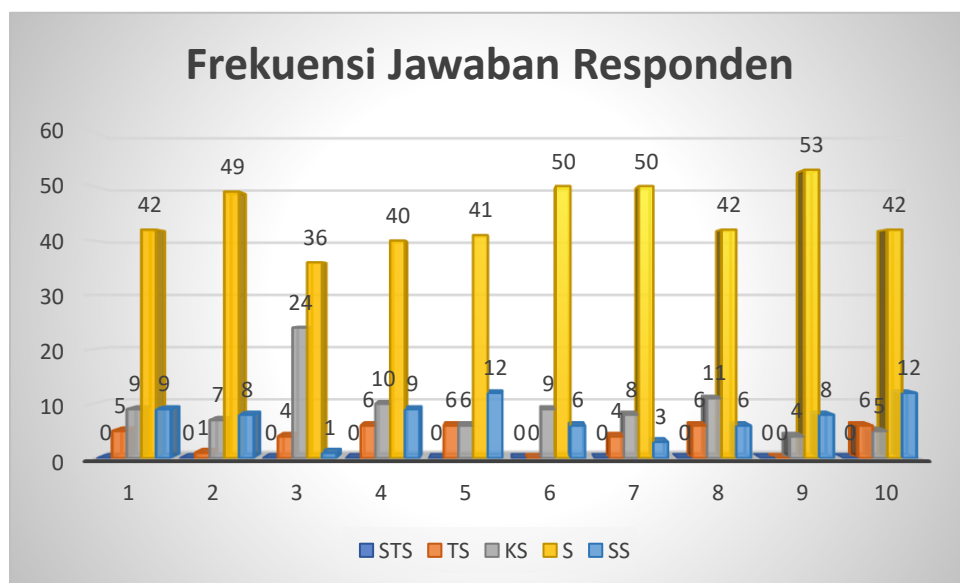
Tabel 4.4 Hasil Jawaban Responden Variabel Kinerja (Y)

No	Pernyataan	JUMLAH RESPONDEN									
		STS		TS		KS		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	X4.1	0	0	5	7,69	9	13,85	42	64,62	9	13,85
2	X4.2	0	0	1	1,54	7	10,77	49	75,38	8	12,31
3	X4.3	0	0	4	6,15	24	36,92	36	55,38	1	1,54
4	X4.4	0	0	6	9,23	10	15,38	40	61,54	9	13,85
5	X4.5	0	0	6	9,23	6	9,23	41	63,08	12	18,46
6	X4.6	0	0	0	0,00	9	13,85	50	76,92	6	9,23
7	X4.7	0	0	4	6,15	8	12,31	50	76,92	3	4,62
8	X4.8	0	0	6	9,23	11	16,92	42	64,62	6	9,23
9	X4.9	0	0	0	0,00	4	6,15	53	81,54	8	12,31
10	X24.10	0	0	6	9,23	5	7,69	42	64,62	12	18,46

Sumber: Hasil data diolah tahun 2025

Berdasarkan table 4.4. hasil uji kinerja yang tercantum dalam tabel Berdasarkan Tabel Uji 4 tentang variabel Kinerja (Y), dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memberikan tanggapan yang sangat positif terhadap indikator-indikator kinerja yang diajukan. Tidak ada satupun responden yang menyatakan Sangat Tidak Setuju (STS) terhadap seluruh pernyataan, dan sebagian besar memilih jawaban pada kategori Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Hal ini menunjukkan bahwa persepsi terhadap kinerja secara umum berada pada tingkat yang baik hingga sangat baik. Beberapa indikator dengan tingkat persetujuan tertinggi di antaranya adalah X4.2, X4.6, X4.7, dan X4.9. Misalnya, pada X4.9 sebanyak 81,54% responden memilih Setuju dan 12,31% memilih Sangat Setuju, tanpa ada yang memilih ketidaksetujuan. Hal yang serupa juga tampak pada X4.6, dengan 76,92% Setuju dan 9,23% Sangat Setuju, serta X4.2 yang memiliki 75,38% Setuju dan 12,31% Sangat Setuju. Ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut sangat relevan dan dinilai baik dalam mencerminkan kinerja individu atau organisasi. Namun, ada juga indikator yang menunjukkan persebaran jawaban yang lebih beragam, seperti X4.3 dan X4.8. Pada X4.3, sebesar 36,92% responden memilih Kurang Setuju (KS), dan meskipun mayoritas tetap Setuju (55,38%), tingkat keraguannya relatif tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian responden mungkin merasa kinerja pada indikator

tersebut belum optimal. X4.8 juga memperlihatkan hal serupa dengan 16,92% responden Kurang Setuju dan hanya 64,62% yang Setuju. Pernyataan X24.10 (kemungkinan maksudnya adalah X4.10) menunjukkan persepsi yang sangat baik, dengan 64,62% Setuju dan 18,46% Sangat Setuju. Tidak ada responden yang menyatakan Sangat Tidak Setuju atau Tidak Setuju, dan hanya sebagian kecil (9,23%) yang Kurang Setuju. Secara keseluruhan, data dari tabel menunjukkan bahwa kinerja responden tergolong sangat baik, dengan dominasi jawaban pada kategori Setuju dan Sangat Setuju di hampir seluruh indikator. Ini menandakan bahwa secara umum kinerja pegawai atau individu yang disurvei telah memenuhi ekspektasi organisasi, meskipun terdapat beberapa aspek yang masih dapat ditingkatkan.



Gambar 4.7 Frekuensi jawaban responden kinerja

4.4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas (Sem PLS)

analisis menggunakan PLS-SEM, terdapat dua aspek utama yang harus diuji, yaitu validitas dan reliabilitas. Validitas bertujuan memastikan bahwa indikator benar-benar mengukur konstruk yang dimaksud, sedangkan reliabilitas memastikan bahwa alat ukur konsisten dalam memberikan hasil.

Pertama, uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai loading factor dan Average Variance Extracted (AVE). Menurut Chin & Dibbern (2010), indikator dikatakan valid apabila memiliki nilai loading factor lebih besar dari 0,70. Artinya, setiap indikator harus memiliki korelasi yang cukup kuat dengan konstruk yang diukur. Selain itu, nilai AVE juga

harus melebihi 0,50, yang menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians indikator mampu dijelaskan oleh konstruk laten yang dimaksud. Dengan demikian, jika kriteria ini terpenuhi maka indikator dinyatakan valid secara konvergen. Kedua, uji validitas diskriminan bertujuan untuk memastikan bahwa suatu konstruk berbeda dengan konstruk lainnya dalam model. Salah satu kriteria yang digunakan adalah Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT). Berdasarkan pedoman dari Website SmartPLS, nilai HTMT harus lebih kecil dari 0,90 agar dapat disimpulkan bahwa konstruk yang diuji benar-benar berbeda satu sama lain. Jika nilai HTMT melebihi batas tersebut, maka terdapat potensi masalah multikolinearitas antar konstruk sehingga validitas diskriminan tidak terpenuhi.

Selanjutnya, untuk uji reliabilitas, terdapat dua indikator utama yaitu Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (ρ_c). Menurut Chin & Dibbern (2010), nilai Cronbach's Alpha maupun Composite Reliability harus lebih besar dari 0,70. Cronbach's Alpha mengukur konsistensi internal indikator dalam mengukur konstruk yang sama, sedangkan Composite Reliability dipandang lebih akurat karena mempertimbangkan nilai loading setiap indikator. Jika kedua nilai reliabilitas ini melampaui 0,70, maka konstruk dapat dinyatakan reliabel dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut. Tabel 4.5. Hasil Uji Validitas convergent (*Loading Factor*)

Tabel 4.5. Hasil Uji Validitas convergent (*Loading Factor*)

	DS	KNJ	PUN	RWD	DS x RWD	DS x PUN
DS1	0.962					
DS2	0.724					
DS3	0.749					
KNJ1		0.862				
KNJ2		0.724				
KNJ3		0.741				
KNJ4		0.840				
KNJ5		0.865				
PUN1			0.809			
PUN2			0.733			
PUN3			0.771			
PUN4			0.739			
PUN5			0.704			
PUN6			0.861			
PUN7			0.741			
RWD2				0.796		
RWD3				0.746		
RWD4				0.835		
RWD5				0.854		
DS x PUN						1.000

DS x RWD					1.000	
-----------------	--	--	--	--	-------	--

Sumber : Data hasil Olahan Penelitian 2025

Hasil uji validitas convergen berdasarkan loading factor dari item baik variabel independent Reward (x1), Punishment (X2), Moderasi Disiplin (Z) dan dependent Kinerja Pegawai memiliki nilai loading factor lebih dari 0,70 (>70) dan nilainya berwarna hijau yang menandakan sudah terpenuhi atau sudah lolos prasyarat validitas. Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas convergent ($AVE > 50$)

Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas convergent ($AVE > 50$)

	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
DS	0.754	0.778	0.781
KNJ	0.904	0.794	0.742
PUN	0.848	0.775	0.750
RWD	0.847	0.706	0.884

Sumber : Data hasil Olahan Penelitian 2025

Berdasarkan hasil uji pada tabel nilai AVE yang di miliki $> 0,50$ dan nilainya berwarna hijau yang artinya asumsi validitas konvergen berdasarkan nilai ave sudah terpenuhi atau sudah lolos.

Tabel 4.7. Hasil Uji Realibilitas (*Cronbach''Alpha dan rho_c*)

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)
DS	0.778	0.778
KNJ	0.818	0.794
PUN	0.723	0.775
RWD	0.761	0.706

Sumber : Data hasil Olahan Penelitian 2025

Pengujian outer model pada analisis PLS-SEM, salah satu tahapan penting yang harus dipenuhi adalah uji reliabilitas. Uji reliabilitas bertujuan untuk memastikan konsistensi internal dari indikator yang digunakan dalam mengukur konstruk laten. Reliabilitas yang baik menunjukkan bahwa instrumen penelitian dapat dipercaya karena menghasilkan data yang

stabil dan konsisten ketika dilakukan pengukuran berulang. Prasyarat pertama untuk uji reliabilitas adalah melihat nilai Cronbach's Alpha. Menurut Chin & Dibbern (2010), suatu konstruk dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,70. Nilai ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang membentuk konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang tinggi. Jika nilai Cronbach's Alpha berada di bawah 0,70, maka dapat diindikasikan adanya kelemahan pada indikator sehingga perlu dilakukan evaluasi lebih lanjut.

Selain itu, reliabilitas juga diuji melalui Composite Reliability (CR) atau rho_c. Berbeda dengan Cronbach's Alpha yang mengasumsikan semua indikator memiliki bobot yang sama, Composite Reliability memberikan bobot yang berbeda sesuai dengan loading factor masing-masing indikator. Hal ini menjadikan CR lebih akurat dalam mengukur konsistensi internal. Kriteria yang digunakan adalah nilai CR harus lebih besar dari 0,70 agar konstruk dinyatakan reliabel. Dengan demikian, prasyarat uji reliabilitas terpenuhi apabila baik nilai Cronbach's Alpha maupun Composite Reliability (rho_c) sama-sama menunjukkan angka di atas 0,70. Jika kedua syarat tersebut dipenuhi, maka konstruk dalam model dapat dinyatakan reliabel dan layak digunakan dalam analisis selanjutnya. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan rata rata hasil alpha Cronbach untuk variable Reward, punishment, disiplin dan kinerja sudah memenuhi karena diatas atau $> 0,70$. Tabel 4.8. *Validitas Discriminat (HTMT<0,090)*

Tabel 4.8. *Validitas Discriminat (HTMT<0,090)*

	DS	KNJ	PUN	RWD	DS x RWD	DS x PUN
DS						
KNJ	0.840					
PUN	0.639	0.768				
RWD	0.661	0.615	0.418			
DS x RWD	0.247	0.401	0.200	0.200		
DS x PUN	0.474	0.396	0.232	0.184	0.692	

Sumber : Data hasil Olahan Penelitian 2025

Dalam analisis outer model pada PLS-SEM, salah satu prasyarat penting yang harus dipenuhi adalah validitas diskriminan. Validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model benar-benar berbeda atau memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya. Hal ini penting agar tidak terjadi tumpang tindih makna antara satu variabel laten dengan variabel laten yang lain. Salah satu ukuran yang digunakan untuk menguji validitas diskriminan adalah Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT). Berdasarkan pedoman dari Website SmartPLS, suatu konstruk dikatakan memenuhi validitas

diskriminan apabila nilai HTMT lebih kecil dari 0,90. Nilai tersebut menunjukkan bahwa korelasi antara konstruk berbeda (heterotrait) masih dalam batas wajar dan tidak terlalu tinggi, sehingga konstruk tetap dapat dibedakan satu sama lain. Jika nilai HTMT melebihi 0,90, maka terdapat kemungkinan bahwa konstruk yang diuji memiliki tumpang tindih dengan konstruk lain, sehingga tidak memenuhi validitas diskriminan. Hasil uji menunjukkan bahwa uji validitas diskriminan dapat dikatakan terpenuhi karena nilai nilai HTMT < 0,90 untuk semua Variabel Reward, Punishment, Disiplin dan Kinerja. Tabel 4.9 Hasil Uji Rsquare

Tabel 4.9 Hasil Uji Rsquare

	R-square	R-square adjusted
KNJ	0.744	0.722

Sumber : Data hasil Olahan Penelitian 2025

Hasil penelitian pada tabel nilai R Square (R^2) mampu nyai nilai 0,722. R^2 digunakan untuk mengukur seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dalam model penelitian. Semakin besar nilai R^2 , semakin baik kemampuan model dalam menjelaskan variabel yang diteliti. Menurut kriteria yang ditampilkan pada tabel, nilai R^2 sebesar 0,25 dikategorikan sebagai model lemah, artinya variabel independen hanya mampu menjelaskan variabel dependen dalam jumlah yang terbatas. Selanjutnya, apabila nilai R^2 mencapai 0,50, maka model dikategorikan sedang, hasil pada tabel menunjukkan menunjukkan bahwa variabel independen sudah cukup mampu menjelaskan variabel dependen karena berda dia antara 0,50 – 0,75 yang masuk dalam kategori model sedang. Sementara itu, nilai R^2 sebesar 0,75 atau lebih dikategorikan sebagai model kuat, yang berarti bahwa variabel independen memiliki kemampuan yang tinggi dalam menjelaskan variabel dependen. Dengan demikian, prasyarat uji R^2 adalah semakin tinggi nilainya, maka semakin baik model penelitian dalam menggambarkan hubungan antar konstruk laten. Hal ini menjadi indikator penting bagi peneliti untuk menilai kekuatan prediksi model yang sedang diuji. Tabel 4.10. Hasil Uji *Goodness of Fit*

Tabel 4.10. Hasil Uji *Goodness of Fit*

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.027	0.027
d_ ULS	0.829	0.787
d_ G	n/a	n/a
Chi-square	153.421	153.421
NFI	0.821	0.821

Uji ini bertujuan untuk menilai sejauh mana model struktural yang dibangun sesuai dengan data empiris, sehingga dapat dikatakan representatif dalam menggambarkan hubungan antar konstruk laten. Salah satu ukuran yang digunakan untuk menilai Goodness of Fit adalah Standardized Root Mean Square Residual (SRMR). Kriteria yang digunakan adalah nilai SRMR harus lebih kecil dari 0,10. Jika nilai SRMR memenuhi batas tersebut, maka model dapat dikategorikan sebagai fit, yang berarti perbedaan antara data hasil estimasi model dengan data aktual relatif kecil.

Dengan kata lain, semakin rendah nilai SRMR, maka semakin baik kesesuaian model dengan data empiris. Apabila nilai SRMR melebihi 0,10, maka model dianggap kurang sesuai dan memerlukan perbaikan. Berdasarkan hasil uji pada tabel nilai SRMR < 0,10 dapat dinyatakan model dikategorikan sebagai fit. Tabel 4.11 Hasil Uji *F Square (Effect Size)*.

Tabel 4.11 Hasil Uji *F Square (Effect Size)*

	DS	KNJ	PUN	RWD	DS x RWD	DS x PUN
DS		0.277				
KNJ						
PUN		0.334				
RWD		0.220				
DS x RWD		0.308				
DS x PUN		0.216				

Sumber : Data hasil Olahan Penelitian 2025

Uji ini bertujuan untuk menilai besarnya kontribusi atau pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam model struktural. Dengan demikian, *F Square* dapat membantu memahami seberapa besar peran suatu konstruk dalam menjelaskan variabel yang dituju. Berdasarkan kriteria pengujian, nilai F^2 sebesar 0,02 menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tergolong kecil atau rendah. Selanjutnya, apabila nilai F^2 mencapai 0,15, maka efek yang ditimbulkan dapat dikategorikan sebagai menengah atau sedang, yang berarti pengaruhnya cukup berarti terhadap model. Sementara itu, nilai F^2 sebesar 0,35 atau lebih menunjukkan adanya pengaruh yang besar atau kuat, sehingga konstruk independen memberikan kontribusi yang signifikan terhadap variabel dependen. Dengan demikian, prasyarat uji *F Square* dapat disimpulkan bahwa semakin besar nilai F^2 , maka semakin kuat pula pengaruh konstruk independen terhadap konstruk dependen. uji *F Square* pada variabel Reward (RWD) dapat disimpulkan bahwa pengaruh konstruk Reward (RWD) terhadap kinerja masuk pada kategori sedang karena memiliki nilai *F Square* 0,220. Variabel Punishment (PUN) dapat disimpulkan bahwa pengaruh konstruk Punishment terhadap

kinerja masuk pada kategori sedang karena memiliki nilai *F Square* 0,334, variable Disiplin (DS) dapat disimpulkan bahwa pengaruh konstruk disiplin kerja terhadap kinerja masuk pada kategori sedang karena memiliki nilai *F Square* 0,277, sedangkan variable Reward (RWD) yang dimoderasi oleh Disiplin (DS) dapat disimpulkan bahwa pengaruh konstruk Reward yang dimoderasi oleh disiplin terhadap kinerja masuk pada kategori sedang karena memiliki nilai *F Square* 0,308. Variable Punishment (PUN) yang dimoderasi oleh Disiplin (DS) dapat disimpulkan bahwa pengaruh konstruk Punishment yang dimoderasi oleh disiplin terhadap kinerja masuk pada kategori sedang karena memiliki nilai *F Square* 0,216. Semakin besar nilai F^2 , maka semakin kuat pula pengaruh konstruk independen terhadap konstruk dependen.

pengujian inner model pada analisis PLS-SEM, salah satu tahap penting adalah menguji Path Coefficients atau koefisien jalur. Uji ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antar konstruk laten serta apakah pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Path Coefficients mencerminkan hubungan langsung (direct effect) antara variabel independen dengan variabel dependen dalam model struktural. Prasyarat pengujian ditentukan melalui nilai P Values. Jika P Values < 0,05, maka hubungan antar konstruk dinyatakan berpengaruh signifikan, artinya hipotesis penelitian diterima. Kondisi ini menunjukkan bahwa variabel independen memberikan kontribusi yang nyata terhadap variabel dependen. Sebaliknya, jika P Values > 0,05, maka hubungan antar konstruk dinyatakan tidak berpengaruh signifikan, yang berarti hipotesis ditolak karena variabel independen tidak memiliki pengaruh yang kuat terhadap variabel dependen dalam model.

4.5. Uji *Moderated Regression Analysis (MRA) Patch Analysis*

pengujian inner model pada analisis PLS-SEM, salah satu tahap penting adalah menguji Path Coefficients atau koefisien jalur. Uji ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antar konstruk laten serta apakah pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Path Coefficients mencerminkan hubungan langsung (direct effect) antara variabel independen dengan variabel dependen dalam model struktural.

Prasyarat pengujian ditentukan melalui nilai P Values. Jika P Values < 0,05, maka hubungan antar konstruk dinyatakan berpengaruh signifikan, artinya hipotesis penelitian diterima. Kondisi ini menunjukkan bahwa variabel independen memberikan kontribusi yang nyata terhadap variabel dependen. Sebaliknya, jika P Values > 0,05, maka hubungan antar konstruk dinyatakan tidak berpengaruh signifikan, yang berarti hipotesis ditolak karena variabel independen tidak memiliki pengaruh yang kuat terhadap variabel dependen dalam model. Tabel 4.12. Hasil Uji *MRA Patch Analysis*

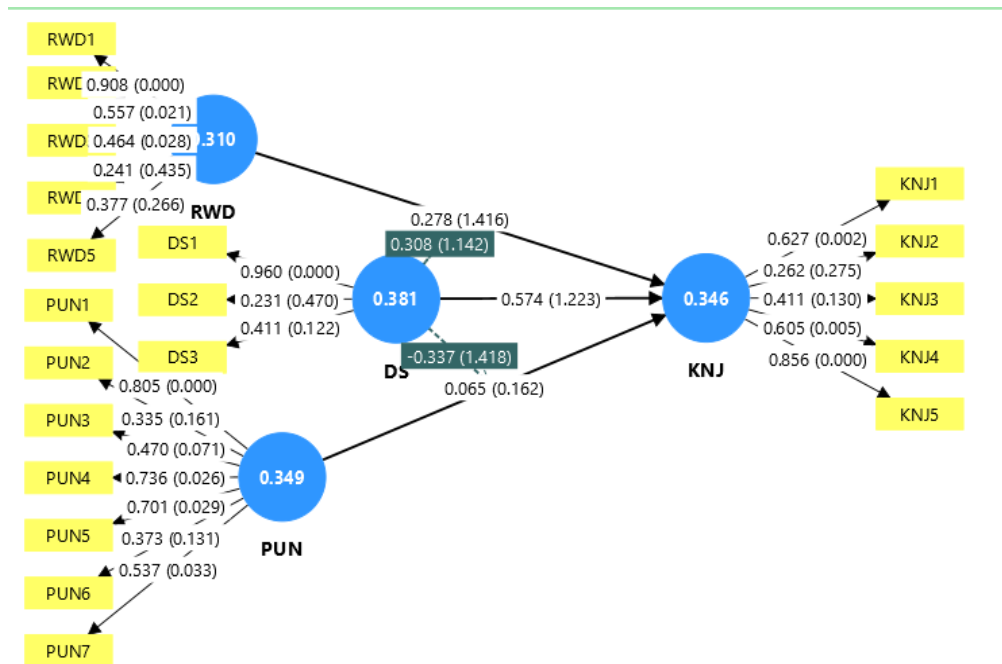
Tabel 4.12. Hasil Uji *MRA Patch Analysis*

Variabel	Kriteria Pengujian	Berpengaruh Signifikan	Tidak Berpengaruh Signifikan	P values
RWD -> KNJ	<i>Patch Coefficient</i>	<i>P Value</i> < 0,05	<i>P Value</i> > 0,05	0.042
PUN -> KNJ	<i>Patch Coefficient</i>	<i>P Value</i> < 0,05	<i>P Value</i> > 0,05	0,045
DS x RWD -> KNJ	<i>Patch Coefficient</i>	<i>P Value</i> < 0,05	<i>P Value</i> > 0,05	0,019
DS x PUN -> KNJ	<i>Patch Coefficient</i>	<i>P Value</i> < 0,05	<i>P Value</i> > 0,05	0,034

Sumber : Data hasil Olahan Penelitian 2025

Berdasarkan hasil uji pada tabel MRA Patc analisis menunjukkan bahwa P Values < 0,05 yaitu variable Reward (RWD) sebesar $0,042 < 0,05$, maka hubungan antar konstruk dinyatakan berpengaruh signifikan, artinya hipotesis penelitian H1 diterima. Kondisi ini menunjukkan bahwa variabel independen Punishment (PUN) memberikan kontribusi yang nyata terhadap variabel dependen, variable Punishment (PUN) sebesar $0,045 < 0,05$, maka hubungan antar konstruk dinyatakan berpengaruh signifikan, artinya hipotesis penelitian H2 diterima. Kondisi ini menunjukkan bahwa variabel independen Punishment (PUN) memberikan kontribusi yang nyata terhadap variabel dependen, variable Reward (RWD) yang di moderasi oleh disiplin sebesar $0,019 < 0,05$, maka hubungan antar konstruk dinyatakan berpengaruh signifikan, artinya hipotesis penelitian H3 diterima. Kondisi ini menunjukkan bahwa variabel independen Punishment (PUN) yang di moderasi oleh Disiplin memberikan kontribusi yang nyata terhadap variabel dependen, variable Punishment (PUN) yang di moderasi oleh disiplin sebesar $0,034 < 0,05$, maka hubungan antar konstruk dinyatakan berpengaruh signifikan,

artinya hipotesis penelitian H4 diterima. Kondisi ini menunjukkan bahwa variabel independen Punishment (PUN) yang di moderasi oleh Disiplin memberikan kontribusi yang nyata terhadap variabel dependen.



Gambar 4.8 Jalur Patch Analisis MRA

4.6 Pembahasan

4.6.1 Pengaruh Reward Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwa reward memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja pegawai. Pemberian reward terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, termasuk di Provinsi Lampung. Reward yang tepat baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial mendorong motivasi kerja pegawai dengan menciptakan rasa dihargai dan diakui atas kontribusi mereka. Menurut Mas'ud (2017), pemberian reward berpengaruh secara langsung terhadap peningkatan disiplin dan produktivitas kerja pegawai. Hal ini diperkuat oleh temuan Amir et al. (2025), yang mencatat bahwa meskipun punishment juga berperan, reward menunjukkan korelasi positif yang kuat terhadap semangat kerja dan kualitas output pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Gorontalo.

Lebih lanjut, hasil penelitian oleh Muhammad & Karollah (2022) menunjukkan bahwa reward yang diberikan secara adil, konsisten, dan berdasarkan pencapaian kerja dapat meningkatkan tanggung jawab individu terhadap pekerjaannya. Dalam konteks organisasi publik seperti Dinas Pendidikan, bentuk reward yang paling efektif antara lain insentif berbasis

kinerja, apresiasi publik, kesempatan pengembangan karier, dan pengakuan dari atasan. Dengan demikian, implementasi sistem reward yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan akuntabilitas, yang berujung pada kinerja pegawai yang lebih optimal.

4.6.2 Pengaruh Punishment Terhadap Kinerja pegawai

Berdasarkan hasil analisis data Punishment menunjukkan pengaruh positif, Penerapan punishment di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penegakan sanksi atau hukuman terhadap pelanggaran kedisiplinan menciptakan efek jera sekaligus memperkuat budaya kerja yang berorientasi pada tanggung jawab dan kepatuhan terhadap aturan organisasi. Studi oleh Amir, Alam, & Yantu (2025) di Provinsi Gorontalo menemukan bahwa punishment justru memiliki pengaruh yang lebih kuat dibanding reward dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin yang ditegakkan melalui punishment mendorong pegawai untuk meningkatkan efektivitas kerja dan menghindari perilaku yang kontraproduktif.

Selanjutnya, hasil penelitian Muhammad & Karollah (2022) di Kabupaten Nagan Raya juga mengonfirmasi bahwa pelaksanaan punishment yang konsisten terhadap pelanggaran prosedural berkontribusi terhadap pembentukan sistem kerja yang lebih terstruktur. Pegawai menjadi lebih hati-hati dalam bertindak, meningkatkan ketaatan pada prosedur kerja, serta memperkecil peluang terjadinya kesalahan administratif. Penerapan punishment di sini berfungsi sebagai alat kontrol internal yang menjaga kualitas pelayanan publik. Penelitian terbaru oleh Dewi (2024) menyoroti bahwa punishment juga dapat memperbaiki akuntabilitas kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara di Dinas Pendidikan. Dalam studi kasus tersebut, punishment yang terukur dan berbasis aturan organisasi membantu menekan tingkat ketidakhadiran serta meningkatkan komitmen kerja pegawai. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa penerapan punishment yang adil dan sesuai prosedur merupakan strategi penting dalam mendukung profesionalisme dan peningkatan kinerja di sektor pemerintahan, termasuk Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung.

4.6.3 Pengaruh Reward Terhadap kinerja yang Dimoderasi oleh disiplin

Pengaruh reward terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan terbukti signifikan, namun efeknya dapat diperkuat oleh faktor moderasi seperti disiplin kerja. Reward yang diberikan, baik berupa insentif finansial maupun non-finansial, mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal. Namun, ketika reward didampingi oleh

tingkat disiplin kerja yang tinggi, hasilnya terhadap kinerja menjadi jauh lebih signifikan. Penelitian oleh Olivia & Lestariningsih (2022) menunjukkan bahwa disiplin kerja sebagai variabel intervening memperkuat hubungan antara reward dan kinerja. Artinya, pegawai yang menerima reward akan menunjukkan peningkatan kinerja yang lebih nyata jika mereka juga memiliki disiplin tinggi dalam menjalankan tugas-tugasnya. Disiplin kerja berperan sebagai landasan yang memungkinkan reward dapat direspon dengan perilaku kerja yang positif. Studi oleh Dewi (2020) di lingkungan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi menunjukkan bahwa reward tanpa disiplin yang kuat hanya memberikan efek jangka pendek, sedangkan kombinasi reward dan disiplin menghasilkan peningkatan motivasi dan kinerja yang berkelanjutan. Disiplin membuat reward menjadi stimulus yang lebih bermakna karena pegawai cenderung konsisten dalam menjaga kinerja demi mempertahankan penghargaan yang diterima. Dalam konteks Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung, integrasi sistem reward dengan pembinaan disiplin kerja merupakan strategi yang efektif dalam membangun budaya kerja profesional. Seperti yang juga ditegaskan oleh Aviantoro & Suseno (2020), reward dan punishment hanya berdampak signifikan terhadap kinerja pegawai apabila didukung oleh budaya organisasi yang disiplin. Oleh karena itu, penerapan reward harus dibarengi dengan penegakan disiplin kerja agar kinerja pegawai tidak hanya meningkat dalam kuantitas, tetapi juga kualitas dan konsistensinya.

4.6.4 Pengaruh Punishment Terhadap kinerja pegawai yang Dimoderasi oleh Disiplin

Penerapan punishment dalam organisasi publik seperti Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai, khususnya jika dimoderasi oleh tingkat disiplin kerja yang tinggi. Punishment yang terstruktur seperti teguran, penundaan kenaikan pangkat, atau sanksi administratif dapat menumbuhkan kesadaran pegawai akan pentingnya kepatuhan terhadap aturan kerja. Studi Amir et al. (2025) menunjukkan bahwa efek punishment terhadap kinerja pegawai di sektor pendidikan menjadi lebih signifikan apabila dikombinasikan dengan kedisiplinan yang kuat. Disiplin berperan sebagai pendorong internal yang memperkuat efek jera dari punishment, mendorong pegawai untuk bekerja lebih efisien. Lebih lanjut, menurut Nasution & Bulan (2024), penerapan punishment yang moderat namun konsisten, seperti pemotongan tunjangan karena keterlambatan atau pelanggaran absensi, dapat berdampak besar terhadap peningkatan kinerja apabila lingkungan kerja memiliki budaya disiplin yang mapan. Studi ini menegaskan bahwa tanpa disiplin, punishment bisa saja hanya menghasilkan ketakutan jangka pendek, sementara

dengan adanya disiplin kerja yang baik, punishment justru meningkatkan rasa tanggung jawab dan komitmen kerja. Oleh karena itu, disiplin bertindak sebagai penguat psikologis yang membuat punishment tidak sekadar hukuman, tetapi juga alat pembelajaran. Penelitian oleh Olivia & Lestariningsih (2022) juga memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa disiplin kerja mampu menjembatani hubungan antara punishment dan kinerja pegawai secara signifikan. Dalam konteks ini, punishment berperan sebagai eksternal motivator, sementara disiplin memperkuat dorongan internal pegawai untuk berperilaku sesuai standar organisasi. Maka, dalam Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung, keberhasilan sistem punishment dalam meningkatkan kinerja sangat tergantung pada bagaimana organisasi tersebut membangun dan mempertahankan budaya disiplin di kalangan pegawainya.