JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)
Vol. 10 No. 2, 2026

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP DISIPLIN PEGAWAI DINAS PEMUDA DAN OLAHRAGA PROVINSI JAWA BARAT

Nina Kartikawati[1]; Sunardi Sembiring Brahmana[2]
Universitas Widyatama, Bandung[1,2]
Email : nina.7237@widyatama.ac.id[1]; sunardi.brahmana@widyatama.ac.id[2]

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui relasi antara Gaya Kepemimpinan Transformasional, Reward dan Punishment terhadap Disiplin Pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat. Responden adalah para Aparatur Sipil Negara pada Perangkat Daerah tersebut. Mereka dipilih menggunakan metode non – probability sampling, dan non purposive sampling. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif, dengan alat analisis regresi linear berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa secara bersama – sama, variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Reward dan Punishment berpengaruh pada Disiplin Pegawai. Namun secara parsial, hanya Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Reward yang berpengaruh secara signifikan. Adapun variabel Punishment tidak memberikan pengaruh signifikan, namun tetap bermanfaat sebagai alat pengendalian dan pembinaan pegawai.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Transformasional; Reward; Punishment; Disiplin Pegawai

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the relationship between Transformational Leadership Style, Rewards and Punishments, and Employee Discipline at the West Java Provincial Youth and Sports Agency. The respondents were civil servants within that regional government agency. They were selected using non-probability sampling and non-purposive sampling methods. The research instrument used a questionnaire. The research method employed was quantitative, utilising multiple linear regression analysis. The results of the analysis indicate that, collectively, the variables of Transformational Leadership Style, Reward and Punishment influence employee discipline. However, when considered individually, only Transformational Leadership Style and Reward have a significant influence. As for the Punishment variable, it did not have a significant influence, but remains useful as a tool for controlling and developing employees.

Keyword : Transformational Leadership; Reward; Punishment; Work Discipline

PENDAHULUAN

Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat merupakan salah satu organisasi pemerintah dalam melaksanakan tugas tertentu di bidang kepemudaan dan olahraga. Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan bidang kepemudaan dan olahraga meliputi layanan kepemudaan, sarana prasarana dan kesejahteraan, peningkatan prestasi olaharaga serta pembudayaan olahraga yang menjadi kewenangan provinsi, melaksanakan tugas dekonsentrasi dan melaksanakan tugas pembantuan sesuai bidang tugasnya, berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan. Setiap organisasi harus menyusun strategi baru dalam manajemennya, tidak terkecuali dalam manajemen sumber daya manusia di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat.

Seiring dengan perkembangan teknologi yang mengarah pada era keterbukaan informasi publik, kinerja pemerintah semakin mudah untuk diawasi oleh masyarakat luas. Hak setiap warga negara untuk mendapatkan informasi publik pun telah dijamin dengan UU Keterbukaan Informasi Publik (KIP). Lembaga negara wajib memenuhi permintaan informasi dari masyarakat apabila informasi tersebut tidak bersifat rahasia (Prabowo et al., 2014) . Pengaduan atas maladminitrasi seperti penyalahgunaan wewenang yang menimbulkan kerugian materiil maupun non materiil bagi masyarakat dapat dengan mudah disampaikan melalui saluran pengaduan di masing-masing instansi. Dengan meningkatnya transparansi, Lembaga negara semakin dituntut untuk selalu mengupayakan perbaikan dalam tata Kelola birokrasi.

Upaya perbaikan birokrasi yang paling utama yaitu meningkatkan kualitas dan kompetensi Sumber Daya Aparatur sebagai komponen terpenting dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi. Sumber daya aparatur yang dimiliki Lembaga negara yaitu Aparatur Sipil Negara (ASN). ASN merupakan ujung tombak pelaksana kebijakan pemerintah yang menjadi penentu keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. dukungan dan kolaborasi antar pegawai yang padu menjadi salah satu faktor baiknya kinerja organisasi. Namun, penilaian masyarakat terhadap kinerja ASN kurang baik karena pelayanan yang di berikan masih kurang memuaskan dan belum berjalan secara optimal. Permasalahan tersebut disebabkan oleh rendahnya kualitas dan ketidaksesuaian kompetensi yang dimiliki ASN (Sulistiyani et al., 2025), pendekatan pelayanan terlalu formalistis dan kurangnya inisiatif ASN untuk mencoba melakukan pendekatan kontekstual berdasarkan perkembangan aspirasi masyarakat pengguna layanan. Masyarakat berharap ASN mampu menjadi pegawai yang profesional dan bermoral dan dituntut untuk memiliki kesadaran akan kewajibannya sebagai abdi negara yang melayani masyarakat bukan justru minta dilayani oleh masyarakat (Laoli et al., 2023) . Oleh karena itu, pemerintah berupaya untuk meningkatkan kualitas ASN dengan membuat peraturan disiplin yang memuat hak ASN, kewajiban ASN, larangan dan sanksi yang diberikan (Saleh, 2014) . Pemerintah pun telah mengeluarkan peraturan – peraturan seperti UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, PP No. 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil dan aturan turunan lainnya yang di buat oleh masing – masing Kementerian/Lembaga.

Berbagai penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, reward, dan punishment berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai baik pada sektor publik maupun swasta. Namun demikian, hasil penelitian mengenai pengaruh punishment masih menunjukkan temuan yang beragam. Sejumlah penelitian menemukan bahwa punishment berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, sedangkan penelitian lain menunjukkan bahwa punishment tidak memberikan pengaruh yang berarti karena disiplin pegawai lebih dipengaruhi oleh motivasi intrinsik, budaya organisasi, maupun kualitas

kepemimpinan. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan masih adanya research gap mengenai efektivitas punishment dalam organisasi pemerintahan.

Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan pada instansi pemerintahan umum atau organisasi bisnis sehingga belum banyak mengkaji organisasi yang memiliki karakteristik sumber daya manusia yang khas. Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat memiliki karakteristik unik karena sebagian pegawainya berasal dari latar belakang atlet berprestasi yang terbiasa dengan budaya kompetisi, target pencapaian, serta sistem penghargaan yang bersifat langsung (*reward – based motivation*). Karakteristik tersebut berpotensi menghasilkan pola perilaku disiplin yang berbeda dibandingkan ASN pada umumnya.

Berdasarkan kondisi tersebut, kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian secara simultan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, reward, dan punishment terhadap disiplin pegawai dalam konteks organisasi pemerintahan yang memiliki karakteristik pegawai berlatar belakang atlet. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur mengenai manajemen sumber daya manusia sektor publik, khususnya terkait efektivitas sistem penghargaan dan hukuman dalam membentuk disiplin ASN.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Organisasi pemerintahan sebagai pelaksana kebijakan publik memiliki tanggung jawab besar dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara efektif, efisien, dan akuntabel. Untuk mewujudkan hal tersebut, dibutuhkan sumber daya manusia yang profesional dan disiplin. Disiplin pegawai menjadi salah satu indikator utama dalam menilai kinerja aparatur pemerintahan, karena kedisiplinan mencerminkan kepatuhan terhadap aturan, tanggung jawab terhadap tugas, serta komitmen terhadap organisasi.

Disiplin juga merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan maksimal. Melalui disiplin pula timbul kegiatan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial, namun reward dan punishment terhadap pelaksanaan disiplin tersebut perlu dilakukan. Pimpinan yang baik harus menganalisis terlebih dahulu tentang kebutuhan karyawan dan apa yang dapat meningkatkan disiplin dalam bekerja. Oleh karena itu, reward dan punishment harus diterapkan secara efektif, agar dapat merangsang kedisiplinan kerja karyawan. Melalui reward maka karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, penghargaan dari atasannya, sehingga dengan sendirinya karyawan berusaha untuk memberikan yang terbaik kepada perusahaan tempatnya bekerja (Reksohadiprodjo & Handoko, 2001).

Selain penilaian kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai diperlukan pemberian penghargaan (reward) kepada pegawai yang berprestasi serta pemberian hukuman (punishment) kepada pegawai yang melanggar peraturan. Reward merupakan pemberian penghargaan kepada

para pegawai berprestasi. Bentuk reward bermacam-macam, berupa Tambahan Penghasilan Pegawai, pemberian anugerah penghargaan PNS berprestasi, penghargaan masa pengabdian, promosi, penambahan tanggung jawab yang dapat menjadi poin penghargaan bagi dirinya.

Dengan adanya reward, hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, pengusaha mendapat laba, peraturan pemerintah harus ditaati, dan konsumen mendapatkan barang yang baik atau jasa yang sesuai. Sedangkan punishment (Hukuman) adalah sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku yang berlaku secara umum. Dalam hal tersebut hukuman diberikan ketika sebuah perilaku atau tingkah laku seseorang yang tidak diharapkan ditampilkan oleh orang yang bersangkutan atau orang yang bersangkutan tidak memberikan respon atau tidak menampilkan tingkah laku yang diharapkan (Suparmi & Setiawan, 2019), (Pratama & Handayani, 2022).

Latar belakang pendidikan mempengaruhi sikap dan perilaku kerja, tidak jarang muncul kecenderungan kurangnya inisiatif dalam bekerja jika tidak disertai dengan insentif atau bentuk penghargaan yang jelas. Hal ini dapat berdampak pada efektivitas kerja dan pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji lebih lanjut bagaimana pengaruh latar belakang atlet terhadap perilaku kerja pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga serta bagaimana gaya kepemimpinan yang sesuai untuk mendorong kinerja mereka secara optimal dalam konteks birokrasi. Dalam konteks ini, kepemimpinan memainkan peran penting. Gaya kepemimpinan yang tidak mampu memahami latar belakang psikologis dan budaya kerja mantan atlet dapat menimbulkan kesenjangan komunikasi dan penurunan kinerja. Sebaiknya pemimpin yang mampu mengakomodasi dan memotivasi pegawai dengan pendekatan yang tepat akan lebih berhasil membentuk budaya organisasi yang adaptif dan produktif.

Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa barat merupakan instansi pemerintah yang memiliki peran penting dalam pengembangan sumber daya manusia, khususnya di bidang kepemudaan dan keolahragaan. Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat memiliki peran strategis dalam membina generasi muda dan memajukan dunia olahraga daerah. Uniknya banyak pegawai di instansi ini berasal dari latar belakang atlet berprestasi yang sebelumnya terbiasa dengan budaya kerja yang angat kompetitif, berorientasi pada target dan terbiasa menerima penghargaan langsung atas pencapaian mereka. Kebiasaan ini membentuk mentalitas “reward – based motivation” yang kuat, di mana motivasi kerja sangat tergantung pada adanya penghargaan konkret seperti medali, bonus atau pengakuan publik.

Namun ketika para mantan atlet ini memasuki dunia birokrasi pemerintahan sebagai aparatur sipil negara (ASN), mereka menghadapi system kerja yang sangat berbeda. Dalam birokrasi, pencapaian tidak selalu di respon dengan penghargaan langsung, melainkan dinilai secara administratif dan dalam kerangka aturan yang lebih kaku. Hal ini seringkali

menimbulkan penyesuaian yang tidak mudah dan berpotensi mempengaruhi motivasi kerja pegawai.

Bertitik tolak pada fenomena yang telah dijelaskan di atas, hubungan antara gaya kepemimpinan, reward dan punishment dengan kedisiplinan pegawai yang terjadi di lapangan menjadi hal menarik untuk di bahas. Studi kasus penelitian dilakukan pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat yang di lakukan melalui wawancara kepada narasumber pada lokasi penelitian. Studi ini di lakukan untuk melihat efek reward pada disiplin dan hukuman untuk disiplin. Hasil penelitian diharapkan dapat mempresentasikan fakta yang terjadi di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat dan dapat dijadikan serta pertimbangan serta evaluasi dalam membuat kebijakan.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap disiplin pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat?
2. Apakah reward berpengaruh secara parsial terhadap disiplin pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat?
3. Apakah punishment berpengaruh secara parsial terhadap disiplin pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat?
4. Apakah gaya kepemimpinan, reward, dan punishment secara simultan berpengaruh terhadap disiplin pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat?

Dari rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan secara parsial terhadap disiplin pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat
2. Mengetahui pengaruh reward secara parsial terhadap disiplin pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat.
3. Mengetahui pengaruh punishment secara parsial terhadap disiplin pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat.
4. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, reward, dan punishment secara simultan terhadap disiplin pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat.

Permasalahan ini dituangkan dalam kerangka pemikiran seperti ilustrasi Gambar 1 di bawah ini.

METODE PENELITIAN

Metode adalah suatu cara kerja yang dapat digunakan untuk memperoleh sesuatu. Sedangkan metode penelitian dapat diartikan sebagai tata cara kerja di dalam proses penelitian, baik dalam pencarian data ataupun pengungkapan fenomena yang ada (Zulkarnaen, W., et al.,

2020). Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan itu dipilih karena penelitian ini berusaha menelaah relasi antar sejumlah variabel. Variabel - variabel tersebut diukur melalui kuesioner, diperoleh melalui metode survei, selanjutnya dianalisis menggunakan prosedur statistika. (Creswell & Creswell, 2018) . Selain itu, penelitian survei memberikan deskripsi kuantitatif atau numerik tentang tren, sikap, atau opini suatu populasi dengan mempelajari sampel dari populasi tersebut. Penelitian ini mencakup studi lintas sektoral dan longitudinal yang menggunakan kuesioner atau wawancara terstruktur untuk pengumpulan data—dengan tujuan untuk melakukan generalisasi dari sampel ke populasi. (Fowler, 2008).

Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional diukur menggunakan enam indikator yang mengacu pada (Bass & Avolio, 1994) , meliputi idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Variabel Reward diukur melalui indikator penghargaan finansial dan non-finansial. Variabel Punishment diukur melalui indikator kejelasan aturan, konsistensi pemberian sanksi, serta tingkat keadilan hukuman. Variabel Disiplin Kerja diukur melalui indikator kepatuhan terhadap jam kerja, kepatuhan terhadap peraturan, penyelesaian tugas tepat waktu, serta tanggung jawab terhadap pekerjaan. Seluruh indikator diukur menggunakan skala Likert lima poin.

Penelitian menggunakan purposive sampling dengan kriteria pegawai sebagai berikut: 1) Berstastus sebagai Pegawai Negeri Sipil; 2) Memiliki latar belakang sebagai atlet; 3) memiliki latar belakang non atlet; 4) Pejabat Pimpinan Tinggi (Eselon II); 5) Pejabat Administrator dan/atau Pengawas (Eselon III, IV); 6) Pejabat Fungsional; dan 7) Pelaksana/Staff. Lokasi penelitian adalah pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat. Ukuran sampel sebanyak 100 (seratus) pegawai, dari populasi sejumlah 182. Karenanya hasil analisis dapat menggambarkan kondisi sebenarnya di lokasi dimaksud. (Cochran, 1977).

Pengumpulan data dilakukan melalui dua cara: penyebaran kuesioner, dan studi pustaka. Kuesioner disusun berdasarkan variabel yang terlibat, dan dirancang sedemikian rupa sehingga responden hanya dapat menjawab pilihan yang tersedia, sehingga memungkinkan untuk dianalisis secara kuantitatif. Studi pustaka dilakukan untuk memperoleh data pendukung dari catatan yang tersedia, seperti laporan kinerja, dan dokumen organisasi lainnya yang relevan dengan penelitian. (Creswell & Creswell, 2018).

Metode Ordinary Least Squares (OLS) digunakan dalam penelitian kuantitatif karena mampu memberikan estimasi hubungan antar variabel yang paling efisien dan tidak bias, dengan meminimalkan jumlah kuadrat kesalahan (Acito, 2023) . Selain itu, dipilih karena mampu menghasilkan estimator yang bersifat Best Linear Unbiased Estimator (BLUE) apabila asumsi klasik terpenuhi. Oleh karena itu, sebelum dilakukan pengujian hipotesis dilakukan pengujian asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas.

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Objek penelitian adalah pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat. Sebanyak 100 orang menjadi responden dari kuesioner yang disebar. Kuesioner ini terdiri dari 20 item pertanyaan yang diuraikan berdasarkan variabel gaya kepemimpinan, reward, punishment, dan disiplin kerja. Gambaran mengenai karakteristik para responden sendiri disajikan pada Tabel 1 berikut ini.

Berdasarkan Tabel 1 di atas, dari 100 orang responden pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat, dikategorikan ke dalam 4 golongan, yaitu gender, umur, pendidikan, dan masa kerja. Dari segi umur, sebanyak 25 orang adalah wanita, dan 75 orang pria. Rentang usia mereka berkisar dari 25 sampai dengan 58 tahun, didominasi pegawai berusia antara 26 sampai dengan 45 tahun sebanyak 50%. Jenjang pendidikan yang dimiliki berkisar dari Sekolah Menengah Pertama sampai dengan Sarjana Strata – 3, didominasi pegawai berpendidikan Sarjana Strata – 1 atau Diploma 4 sebanyak 47%. Masa kerja pegawai berkisar antara 0 tahun (pegawai baru) sampai dengan lebih dari 20 tahun. Mayoritas pegawai pada perangkat daerah tersebut memiliki masa kerja antara 10 sampai dengan 20 tahun sebanyak 76%.

Langkah pertama dalam menganalisis kuesioner adalah melakukan uji validitas. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah dirancang dalam bentuk kuesioner benar-benar dapat menjalankan fungsinya. Seperti telah dijelaskan pada metodologi penelitian bahwa untuk melihat valid tidaknya suatu alat ukur digunakan pendekatan secara statistika, yaitu melalui nilai koefisien korelasi skor butir pernyataan dengan skor total butir pernyataan, apabila koefisien korelasinya lebih besar atau sama dengan 0.30 maka pernyataan tersebut dinyatakan valid. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan korelasi pearson (r) diperoleh hasil uji validitas sebagai berikut, disajikan pada Tabel 2 di bawa ini.

Dari tabel 2 di atas terlihat bahwa nilai koefisien korelasi (rs) dari setiap butir pernyataan lebih besar dari nilai kritis 0,30. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa semua butir pernyataan untuk variabel brand trustdan niat beli ulang telah valid dan layak digunakan sebagai alat ukur penelitian serta dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Setelah teruji bahwa pertanyaan – pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner adalah valid, maka pengujian dilanjutkan dengan Uji Reliabilitas. Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2012). Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara one shot atau pengukuran sekali saja dengan alat bantu SPSS uji statistik alpha cronbach's. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliable jika memberikan nilai alpha cronbach's > 0,60. Hasil Uji Reliabilitas disajikan pada Tabel 3 berikut ini.

Dari Tabel 3 di atas, Nilai reliabilitas butir pernyataan pada kuesioner kedua variabel yang sedang diteliti lebih besar dari 0,70 hasil ini menunjukkan bahwa butir kuesioner pada kedua variabel telah andal/konsisten untuk mengukur variabelnya masing-masing.

Dari uji di atas, ditemukan bahwa seluruh variabel yang digunakan adalah handal (reliable). Hasil pengujian asumsi klasik menunjukkan bahwa data telah memenuhi asumsi normalitas. Nilai Variance Inflation Factor (VIF) seluruh variabel berada di bawah 10 sehingga tidak terjadi multikolinearitas. Selain itu, hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 sehingga model regresi bebas dari gejala heteroskedastisitas. Kemudian dilakukan analisis deskriptif terhadap variabel – variabel penelitian. Analisis deskriptif data hasil tanggapan responden dapat digunakan untuk memperkaya pembahasan, melalui analisis deskriptif data tanggapan responden dapat diketahui bagaimana kondisi setiap indikator variabel yang sedang diteliti. Agar lebih mudah dalam menginterpretasikan variabel yang sedang diteliti, dilakukan kategorisasi terhadap tanggapan responden berdasarkan rata-rata skor tanggapan responden (Gujarati, 2007). Hasil uji reliabilitas disajikan pada tabel 4 berikut ini.

Berdasarkan tabel 4 di atas, Untuk variabel penelitian Gaya Kepemimpinan, berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner yang disebarkan kepada pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat, diperoleh gambaran umum mengenai persepsi responden terhadap aspek kepemimpinan. Total skor aktual yang diperoleh dari keenam pernyataan adalah sebesar 2.471 dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,12. Apabila mengacu pada pedoman penilaian (3,40 – 4,19 = Baik), maka nilai tersebut berada pada kategori “Baik”. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, kepemimpinan di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat telah berjalan dengan baik dan mampu memberikan pengaruh yang positif terhadap pegawai, baik dalam hal pemberian arahan, motivasi, maupun hubungan interpersonal antara pemimpin dan bawahan.

Untuk variabel penelitian Reward, Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner yang telah disebarkan kepada pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat, diperoleh total skor aktual sebesar 2.084 dengan nilai rata-rata sebesar 4,17. Apabila mengacu pada pedoman penilaian (3,40 – 4,19 = Baik), maka nilai tersebut berada pada kategori “Baik”. Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum pegawai memiliki persepsi yang positif terhadap kompensasi, fasilitas, serta bentuk penghargaan yang diberikan oleh instansi. Sistem pemberian gaji, bonus, tunjangan, fasilitas kerja, dan penghargaan non-finansial dinilai telah mampu menunjang semangat dan motivasi kerja pegawai dalam menjalankan tugasnya di lingkungan Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat.

Untuk variabel penelitian Punishment, berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner yang diberikan kepada pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat, diperoleh total skor aktual sebesar 1.347 dengan nilai rata-rata sebesar 3,37. Jika mengacu pada pedoman penilaian (2,60 – 3,39 = Cukup Baik), maka nilai tersebut berada pada kategori "Cukup Baik". Hasil ini menunjukkan bahwa penerapan sanksi atau hukuman di lingkungan Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat telah berjalan, namun belum sepenuhnya dirasakan optimal oleh seluruh pegawai. Sistem pemberian hukuman dinilai sudah cukup jelas dan diterapkan, namun masih terdapat beberapa aspek yang perlu diperbaiki agar dapat memberikan efek jera dan pembelajaran yang lebih efektif bagi pegawai yang melakukan pelanggaran.

Untuk variabel penelitian Disiplin Kerja, berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner yang disebarkan kepada pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat, diperoleh total skor aktual sebesar 2.054 dengan nilai rata-rata keseluruhan 4,11. Apabila mengacu pada pedoman penilaian (3,40 – 4,19 = Baik), maka nilai tersebut termasuk dalam kategori "Baik".

Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum tingkat disiplin kerja pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat sudah berjalan dengan baik. Pegawai memiliki kesadaran yang cukup tinggi terhadap pentingnya kedisiplinan, baik dalam hal kehadiran, tanggung jawab terhadap pekerjaan, ketepatan waktu penyelesaian tugas, maupun kepatuhan terhadap pengawasan pimpinan.

Analisis mengenai relasi antar variabel penelitian dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linear berganda. Variabel – variabel penelitian yang terlibat adalah Gaya Kepemimpinan, Reward, dan Punishment – sebagai variabel bebas; sedangkan variabel Disiplin Kerja adalah variabel terikat. Hasil analisis disajikan pada tabel 5 berikut ini.

Dari hasil analisis pada Tabel 5 di atas, diperoleh persamaan sebagai berikut

$$Y = -0.990 + 0.669X_1 + 0.144X_2 + 0.082X_3$$

Dari persamaan di atas, dapat diinterpretasikan bahwa Konstanta sebesar -0.990 menyatakan bahwa jika gaya kepemimpinan, reward dan punishment bernilai 0 (nol) dan tidak ada peningkatan, maka disiplin kerja pegawai akan bernilai sebesar -0.990. Nilai koefisien regresi X1 yaitu gaya kepemimpinan memiliki nilai sebesar 0.669 artinya jika gaya kepemimpinan meningkat satu satuan, sementara reward dan punishment konstan, maka disiplin kerja pegawai akan meningkat sebesar 0.699 satuan. Nilai koefisien regresi X2 yaitu reward memiliki nilai sebesar 0.144 artinya jika reward meningkat satu satuan, sementara gaya kepemimpinan dan punishment konstan, maka disiplin kerja pegawai akan meningkat sebesar 0.144 satuan. Nilai koefisien regresi X3 yaitu punishment memiliki nilai sebesar 0.082 artinya jika punishment meningkat satu satuan, sementara gaya kepemimpinan dan reward konstan, maka disiplin kerja pegawai akan meningkat sebesar 0.082 satuan.

Selanjutnya, untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, ditinjau dari koefisien determinasi. Hasil analisis koefisien determinasi disajikan pada tabel 6 berikut ini.

Dari tabel 6 di atas terlihat bahwa nilai koefisien determinasi atau R2 yang diperoleh sebesar 0.825 atau 82.5%. Hal ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan, Reward dan Punishment secara simultan dalam memberikan kontribusi pengaruh terhadap disiplin kerja pegawai (Y) sebesar 82.5 %. Sedangkan sisanya sebesar 17.5% merupakan pengaruh dari variabel lain yang tidak diteliti.

Selanjutnya dilakukan analisis untuk menguji hipotesis penelitian, guna membuktikan apakah variabel – variabel penelitian yang dipilih memberikan pengaruh yang signifikan. Hasil analisis disajikan pada tabel 7 berikut ini.

Berdasarkan tabel 7 di atas dapat dilihat bahwa nilai Fhitung sebesar 151.212 dengan nilai signifikansi sebesar 0.000. Artinya dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan, Reward dan Punishment berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat.

Uji t mengukur validitas masing – masing variabel penelitian, karenanya disebut uji parsial. Hasil uji t disajikan pada Tabel 8 berikut ini.

Dari tabel 8 di atas, dapat dilihat bahwa nilai t – hitung yang diperoleh variabel Gaya Kepemimpinan adalah sebesar 2.655. Artinya secara parsial, Gaya Kepemimpinan memberikan pengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat. Nilai t – hitung yang diperoleh variabel Reward adalah sebesar 14.580. Artinya secara parsial, Reward memberikan pengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat. Nilai t – hitung yang diperoleh variabel Punishment adalah sebesar 1.186. Artinya secara parsial, Punishment tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat.

Hasil analisis di atas menunjukkan bahwa secara bersama – sama variabel Gaya Kepemimpinan, Reward, dan Punishment berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh simultan ketiga variabel independen terhadap disiplin kerja diterima.

Hasil analisis di atas menunjukkan bahwa secara parsial variabel Gaya Kepemimpinan, dan Reward berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan, dan Reward berpengaruh terhadap disiplin kerja dapat diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan Gaya Kepemimpinan, dan Reward, maka

semakin meningkat pula tingkat kedisiplinan pegawai dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Sebaliknya, variabel Punishment tidak berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kinerja pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat. Hal ini mengindikasikan bahwa pemberian sanksi belum tentu mampu meningkatkan kedisiplinan pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat.

Secara teoritis, disiplin kerja tidak terbentuk oleh satu faktor tunggal, melainkan oleh kombinasi berbagai faktor organisasi. (Siagian, 2015) menyatakan bahwa disiplin kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan, sistem penghargaan dan hukuman, serta budaya organisasi. Ketika ketiga unsur tersebut berjalan secara sinergis, maka akan tercipta mekanisme kontrol dan motivasi yang seimbang. Gaya kepemimpinan memberikan arah dan teladan, reward mendorong motivasi positif, sedangkan punishment berfungsi sebagai pengendali perilaku menyimpang.

kepemimpinan memiliki peran sentral dalam membentuk perilaku kerja dan budaya organisasi. Menurut (Northouse, 2016) , kepemimpinan merupakan proses di mana seorang individu memengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Sementara itu, (Robbins & Judge, 2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi, serta mendorong kepatuhan terhadap peraturan organisasi. Dalam konteks organisasi pemerintahan seperti Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat, seorang pemimpin yang mampu menjadi teladan, memberikan arahan yang jelas, serta bersikap tegas dan adil akan lebih mudah menumbuhkan kedisiplinan di kalangan pegawai.

Disiplin kerja sendiri, menurut (Hasibuan, 2017), merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku di organisasi. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang baik tidak hanya memengaruhi motivasi kerja, tetapi juga berfungsi sebagai kontrol sosial yang membentuk pola perilaku pegawai. Pemimpin yang konsisten dalam menegakkan aturan, memberikan contoh kedisiplinan, serta berkomunikasi secara efektif akan mendorong pegawai untuk lebih taat pada jam kerja, menyelesaikan tugas tepat waktu, dan mematuhi standar operasional yang ditetapkan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan (Putra et al., 2019) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai instansi pemerintah daerah. Penelitian serupa juga dilakukan oleh (Agustina et al., 2025), dan , dan (Azis et al., 2024) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan disiplin kerja pegawai di lingkungan Instansi Pemerintah. Kedua penelitian tersebut menegaskan bahwa keberhasilan penerapan disiplin kerja tidak dapat dipisahkan dari kemampuan pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, serta mengontrol kinerja bawahannya.

Secara teoretis, reward merupakan salah satu instrumen motivasi yang memiliki pengaruh kuat terhadap perilaku kerja individu. (Skinner, 1971) melalui teori penguatan (reinforcement theory) menyatakan bahwa perilaku yang diikuti oleh konsekuensi positif (reward) cenderung akan diulang kembali. Pendapat ini diadopsi oleh (Mangkunegara, 2016) yang menyatakan bahwa reward adalah bentuk apresiasi yang diberikan organisasi kepada karyawan atas prestasi dan kontribusi mereka, yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi serta disiplin kerja. Dalam konteks organisasi pemerintahan, penghargaan dapat berupa pengakuan kinerja, kesempatan pengembangan karier, maupun insentif tertentu.

Pemberian reward di lingkungan Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat mampu menciptakan dorongan psikologis bagi pegawai untuk bekerja lebih tertib dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Ketika pegawai merasa bahwa kinerja dan kedisiplinannya diapresiasi oleh organisasi, maka muncul rasa memiliki (sense of belonging) serta komitmen yang lebih tinggi terhadap lembaga. Menurut (Siregar et al., 2025), sistem penghargaan yang efektif akan membentuk pola perilaku kerja yang positif, termasuk peningkatan kedisiplinan, loyalitas, dan produktivitas.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Rachmatan et al., 2024) yang menemukan bahwa reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai pada instansi pemerintahan. Selanjutnya, penelitian (Sisdiyanto et al., 2024), dan (Azis et al., 2024) juga menyimpulkan bahwa sistem penghargaan yang adil dan transparan memiliki korelasi kuat dengan peningkatan disiplin dan kinerja pegawai. Kedua penelitian tersebut menunjukkan bahwa reward berfungsi tidak hanya sebagai alat pemuas kebutuhan, tetapi juga sebagai instrumen pengendalian perilaku kerja.

Dalam lingkungan organisasi pemerintahan seperti Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat, sinergi antara kepemimpinan yang efektif, sistem penghargaan yang adil, dan penerapan sanksi yang tegas namun proporsional menjadi kunci utama dalam menciptakan aparatur yang disiplin. Menurut (Armstrong & Taylor, 2014), kombinasi antara pendekatan motivasional (reward) dan pendekatan kontrol (punishment) yang dibingkai dalam kepemimpinan yang kuat akan menghasilkan tingkat disiplin yang lebih stabil dan berkelanjutan.

Secara teoritis, punishment memang dipandang sebagai salah satu alat pengendalian perilaku dalam organisasi. Menurut (Dessler, 2020), punishment atau hukuman diberikan untuk mengurangi perilaku menyimpang dan mendorong kepatuhan terhadap aturan. Namun, efektivitas punishment sangat bergantung pada cara penerapan, konsistensi, serta persepsi keadilan yang dirasakan oleh pegawai. Apabila hukuman dianggap tidak adil, tidak konsisten, atau hanya bersifat simbolis, maka dampaknya terhadap perubahan perilaku cenderung menjadi lemah.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai tidak menjadikan punishment sebagai faktor utama dalam menjaga kedisiplinan. Hal ini bisa disebabkan karena pegawai lebih terdorong oleh kesadaran internal, profesionalisme, serta motivasi positif dibandingkan oleh rasa takut akan sanksi. Menurut (Robbins & Judge, 2017), pengendalian perilaku yang didasari atas rasa takut cenderung bersifat sementara dan tidak efektif dalam jangka panjang, jika tidak dibarengi dengan pendekatan motivasional dan pembinaan yang baik.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang sejalan dengan temuan ini. (Wibowo, 2017) menyatakan bahwa punishment tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai di salah satu instansi pemerintah, karena penerapannya kurang konsisten. Penelitian lain oleh (Hidayat & Nurcahya, 2019) menemukan bahwa punishment memiliki pengaruh lebih kecil dibandingkan reward dan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan disiplin kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa hukuman bukanlah satu-satunya solusi dalam membentuk perilaku disiplin.

Penelitian ini sejalan dengan temuan (Sutrisno, 2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan, reward, dan punishment secara simultan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai pemerintah. Penelitian lain oleh (Kurniawan & Oktaviani, 2020) juga membuktikan bahwa kombinasi gaya kepemimpinan yang efektif dan sistem reward-punishment yang seimbang mampu meningkatkan kedisiplinan dan etos kerja aparatur sipil negara. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut saling melengkapi dalam membentuk perilaku kerja yang positif.

Tidak signifikannya pengaruh punishment menunjukkan bahwa perilaku disiplin ASN pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat lebih banyak dibentuk melalui kesadaran profesional dibandingkan tekanan berupa hukuman. Dalam organisasi sektor publik, kepatuhan pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh ancaman sanksi administratif, tetapi juga oleh nilai-nilai pelayanan publik, budaya organisasi, serta komitmen terhadap tugas sebagai aparatur negara. Oleh karena itu, punishment lebih berfungsi sebagai mekanisme pengendalian (control mechanism) daripada sebagai faktor utama pembentuk disiplin kerja.

Kondisi tersebut juga dapat dipengaruhi oleh karakteristik pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga yang sebagian berasal dari latar belakang atlet. Atlet pada umumnya terbiasa memperoleh motivasi melalui pencapaian prestasi, penghargaan, dan pengakuan atas keberhasilan. Ketika memasuki lingkungan birokrasi, motivasi tersebut tetap lebih responsif terhadap sistem reward dibandingkan punishment. Dengan demikian, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa pendekatan manajemen SDM yang lebih menekankan penghargaan, pembinaan, coaching, dan keteladanan kepemimpinan akan lebih efektif dibandingkan peningkatan intensitas hukuman administratif.

Temuan ini memberikan implikasi praktis bahwa organisasi sektor publik perlu menempatkan punishment sebagai instrumen terakhir (last resort), sedangkan pembentukan disiplin lebih diarahkan melalui kepemimpinan transformasional, pemberian penghargaan yang adil, pengembangan kompetensi, dan internalisasi budaya organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa peningkatan disiplin kerja di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat harus dilakukan secara komprehensif, tidak hanya berfokus pada satu aspek saja. Perbaikan kualitas kepemimpinan, optimalisasi sistem reward, serta evaluasi mekanisme punishment perlu dilakukan secara simultan agar mampu menciptakan lingkungan kerja yang tertib, profesional, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, reward, dan punishment terhadap disiplin kerja pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat.Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan, maka semakin tinggi pula tingkat kedisiplinan kerja pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel reward memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai. Temuan tersebut menegaskan bahwa pemberian penghargaan, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, mampu meningkatkan motivasi dan mendorong pegawai untuk bekerja lebih disiplin.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa punishment tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan sanksi atau hukuman di lingkungan Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat belum mampu memberikan pengaruh nyata terhadap peningkatan disiplin kerja. Kondisi ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti kurangnya konsistensi dalam penerapan punishment, persepsi ketidakadilan, atau adanya kecenderungan pegawai yang lebih terdorong oleh motivasi intrinsik dibandingkan oleh rasa takut terhadap sanksi.

Secara simultan, gaya kepemimpinan, reward, dan punishment terbukti berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut secara bersama-sama memiliki peranan penting dalam membentuk dan meningkatkan disiplin kerja pegawai. Meskipun secara parsial punishment tidak menunjukkan pengaruh signifikan, namun dalam kombinasi dengan gaya kepemimpinan dan reward, variabel ini tetap

memiliki kontribusi dalam menciptakan sistem pengendalian dan pembinaan perilaku kerja di lingkungan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Acito, F. (2023). Ordinary Least Squares Regression. In *Predictive Analytics with KNIME* (pp. 105–124). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-45630-5_6

Agustina, W., Fahmi, Y., & Arlan, A. S. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pengawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Hulu Sungai Utara. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, *2*(1), 572–583.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page Publisher.

Azis, M. N., Abubakar, H., & Yunus, Muh. K. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Reward, dan Punishment Terhadap Disiplin Praja Melalui Motivasi pada Institut Pemerintahan Dalam Negeri Kampus Sulawesi Selatan. *Indonesian Journal of Business and Management*, *6*(2), 316–324. https://doi.org/10.35965/jbm.v6i2.4423

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership And Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, *17*(3–4), 541–554. https://doi.org/10.1080/01900699408524907

Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques* (3rd ed.). John Wiley and Sons.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches* (5th ed.). Sage Publications, Inc. https://lccn.loc.gov/2017044644

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.

Fowler, F. J. (2008). *Survey Research Methods* (4th ed.). Sage.

Ghozali, I. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Universitas Diponegoro.

Gujarati, D. N. (2007). Penaksiran Parameter dalam Regresi Berganda. In *Dasar-Dasar Ekonometrika, Edisi Ketiga, Jilid 1* (pp. 184–186). Penerbit Erlangga.

Hasibuan, M. S. P. (2017). *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Bumi Aksara.

Hidayat, R., & Nurcahya, M. Y. (2019). Pengaruh Reward, Punishment dan Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen (JIMM)*, *2*(1), 10–18.

Kurniawan, A., & Oktaviani, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Reward, dan Punishment Terhadap Disiplin Kerja dan Etos Kerja Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi Dan Bisnis*, *8*(2), 145–156.

Laoli, R., Suryani, A., & Yamali, F. R. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Sekretariat Daerah Kabupaten Batanghari. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, *8*(2), 1617. https://doi.org/10.33087/jmas.v8i2.1427

Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Sage.

Prabowo, R. D., Manar, D. G., & Adhi, S. (2014). Implementasi Undang-Undang Keterbukaan Informasi Publik Dalam Upaya Mewujudkan Good Governance (Kajian Tiga Badan Publik: Bappeda, DPKAD Dan Dinas Pendidikan Kota Semarang). *Jurnal Ilmu Pemerintahan Undip*, *3*(3), 187–195.

Pratama, M. F. A., & Handayani, W. P. P. (2022). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Sosial Ekonomi Bisnis*, *2*(2), 62–70. https://doi.org/10.55587/jseb.v2i2.46

Putra, P. D., Bagia, I. W., & Yulianthini, N. N. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Bisma: Jurnal Manajemen*, *5*(1), 9–16.

Rachmatan, R., Gunawan, H., & Husni, M. F. (2024). PENGARUH PEMBERIAN REWARD AND PUNISMENT TERHADAP KINERJA MELALUI DISIPLIN KERJA APARATUR SIPIL NEGARA PADA KANTOR BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAERAH KOTA MAKASSAR. *JEMMA (Journal of Economic, Management and Accounting)*, *7*(1), 108–125. https://doi.org/10.35914/jemma.v7i1.2784

Reksohadiprodjo, S., & Handoko, H. (2001). *Organisasi Perusahaan Teori Struktur dan Perilaku* . BPFE UGM.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.

Saleh, S. (2014). Penegakan Disiplin (Suatu Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai). *Ad'ministrare*, *1*(1), 8–19.

Siagian, S. P. (2015). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Rineka Cipta.

Siregar, I. W., Syafrizal, S., & Yudha, T. K. (2025). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara. *Journal of Innovative and Creativity*, *5*(3), 31113–31119. https://doi.org/https://doi.org/10.31004/joecy.v5i3.4807

Sisdiyanto, M. S., Setyaningsih, S., & Hardhienata, S. (2024). Strategi Meningkatkan Engagement Pegawai Melalui Penguatan Kepemimpinan Transformasional dan Efektivitas Reward. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, *9*(3), 1508–1516. https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v9i3.15340

Skinner, B. F. (1971). *Beyond Freedom and Dignity*. Alfred A. Knopf, Inc.

Sulistiyani, S., Suprapti, S., Muchayatin, M., Marhaeny, M., & Handayani, W. (2025). Performance Improvement by Human Resources Competencies and Achievement Motivation. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*, *12*(06), 151–160. https://doi.org/10.36347/sjebm.2025.v12i06.003

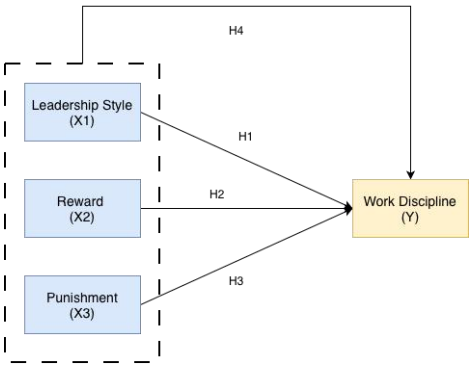
Suparmi, & Setiawan, V. (2019). Reward dan Punishment Sebagai Pemicu Kinerja Karyawan pada PT. Dunia Setia Sandang Asli IV Ungaran. *Jurnal Ilmiah Untag Semarang*, *8*(1), 51–61.

Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (11th ed.). Kencana Prenadamedia Group.

Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. PT RajaGrafindo Persada.

Zulkarnaen, W., Fitriani, I., & Yuningsih, N. (2020). Pengembangan Supply Chain Management Dalam Pengelolaan Distribusi Logistik Pemilu Yang Lebih Tepat Jenis, Tepat Jumlah Dan Tepat Waktu Berbasis Human Resources Competency Development Di KPU Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, *4*(2), 222-243. https://doi.org/10.31955/mea.vol4.iss2.pp222-243.

GAMBAR DAN TABEL



Gambar 1 Kerangka Pemikiran
Sumber: Data penelitian, 2025

Tabel 1 Karakteristik Responden

No.	Karakteristik	Frekuensi	Persentase (%)
1	Gender		
	Male	75	75.00
	Female	25	25.00
2.	Age		
	25-25	5	5.00
	26-45	50	50.00
	45-58	45	45.00
3.	Education		
	SMP	1	1.00
	SMA/sederajat	15	12.00
	D3	6	6.00
	S1/D4	52	47.00
	S2	32	32.00
	S3	2	2.00
4.	Length of Service		
	0 – 10	11	11.00
	10 – 20	76	76.00
	> 20 tahun	13	13.00

Sumber: Hasil analisis, 2025

Tabel 2 Uji Validitas Pearson

No.	Variabel	Validity Coefficient	Critical Value	Conclusions
1	Gaya Kepemimpinan (X1)	0.695	0.300	Valid
2		0.759	0.300	Valid
3		0.682	0.300	Valid
4		0.751	0.300	Valid
5		0.722	0.300	Valid
6	Reward (X2)	0.486	0.300	Valid
7		0.723	0.300	Valid
8		0.613	0.300	Valid
9		0.681	0.300	Valid
10		0.720	0.300	Valid
11		0.626	0.300	Valid
12	Punishment (X3)	0.693	0.300	Valid
13		0.875	0.300	Valid
14		0.657	0.300	Valid
15		0.532	0.300	Valid
16		0.786	0.300	Valid
17	Disiplin Pegawai (Y)	0.708	0.300	Valid
18		0.733	0.300	Valid
19		0.708	0.300	Valid
20		0.786	0.300	Valid

Sumber: Hasil analisis, 2025

Tabel 3 Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	*Alpha Cronbach's*	Critical Value	Conclusions
1	Gaya Kepemimpinan (X1)	0.798	0,700	Reliable
2	Reward (X2)	0.820		Reliable
3	Punishment (X3)	0.797		Reliable
4	Disiplin Pegawai (Y)	0.770		Reliable

Sumber: Hasil analisis, 2025

Tabel 4 Variabel Penelitian Deskriptif

No.	Hypothesis	Score	Range	Results
1	X1_Leadership Style	4.12	3.40 – 4.20	Good
2	X2_Reward	4.17	3.40 – 4.20	Good
3	X3_Punishment	3.37	2.60 – 3.40	Well Enough
4	Y_Discipline	4.11	3.40 – 4.20	Good

Sumber: Hasil analisis, 2025

Tabel 5 Analisis Regresi Linear Berganda
coefficient [a]

Model		Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficient	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-0.099	1.023		-0.097	0.923
	Leadership Style (X1)	0.669	0.046	0.788	14.580	0.000
	Reward (X2)	0.144	0.054	0.147	2.655	0.009
	Punishment (X3)	0.082	0.037	0.097	1.186	0.312

a Dependent Variable: Work Discipline

Sumber: Hasil analisis, 2025

Tabel 6 Koefisien Determinasi
Model Summary [b]

Model	R	R square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.908[a]	0.825	0.820	0.85823

a Predictors: (Constant), Punishment, Leadership Style, Reward
b Dependent Variable: Work Discipline

Sumber: Hasil analisis, 2025

Tabel 7 Simultaneous Significance Test Analysis (F Test)
ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	334.130	3	111.377	151.212	0.000[b]
	Residual	70.710	96	0.737		
	Total	404.840	99			

a Dependent Variable: Work Discipline
b Predictors: (Constant), Punishment, Leadership Style, Reward

Sumber: Hasil analisis, 2025

Tabel 8 Simultaneous Significance Test Analysis (t Test)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-0.099	1.023		-0.097	0.923
	Leadership Style	0.669	0.046	0.147	2.655	0.009
	Reward	0.144	0.054	0.788	14.580	0.000
	Punishment	0.082	0.037	0.097	1.186	0.312

a Dependent Variable: Work Discipline

Sumber: Hasil analisis, 2025