

# Peran Disiplin Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (*The Role of Work Discipline to Improve Employee Performance*)

Rina Masruroh\*, Munir Nur Komarudin, Wely Hadi Gunawan, Iskandar, Hepi Novita Dewi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Kuningan  
Kuningan, Jawa Barat, Indonesia,  
Email: [rina.masruroh@uniku.ac.id](mailto:rina.masruroh@uniku.ac.id)

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran disiplin kerja sebagai variabel intervening pada pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja pegawai. Responden dalam penelitian ini adalah pegawai BUMD di Kab. Kuningan sebanyak 60 orang. Analisis dalam penelitian menggunakan *path analysis* yang digunakan untuk menguji pengaruh tidak langsung *reward* dan *punishment* terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening dengan menggunakan *Statistical Program for Social Sciences (SPSS)* versi 23. Instrumen penelitian ini berupa kuesioner yang berisi pernyataan dan disebarluaskan langsung kepada responden. Hasil pengujian dari hipotesis yang diajukan memperoleh kesimpulan bahwa (1) *Reward* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. (2) *Punishment* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. (3) *Reward* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. (4) *Punishment* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. (5) Disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. (6) disiplin kerja memediasi pengaruh *reward* terhadap kinerja tetapi disiplin kerja tidak memediasi pengaruh *punishment* terhadap kinerja pegawai.

**Kata Kunci:** *Reward, Punishment, Disiplin Kerja, Kinerja Pegawai.*

## Abstract

*This research aims to examine the role of work discipline as an intervening variable on the effect of reward and punishment on employee performance. Respondents in this research were BUMD employees in Kuningan Regency as 60 people. Analysis in research used path analysis which is used to examine the indirect effect of reward and punishment on employee performance through work discipline as an intelligence variable by using the Statistical Program for Social Sciences (SPSS) version 23. This research instrument was in the form of a questionnaire which contained statements and was distributed directly to the respondents. The research results show that (1) Rewards have a positive and significant effect on employee performance, (2) Punishment has a positive and significant effect on employee performance, (3) Reward has a positive and significant effect on work discipline, (4) Punishment has a positive and significant effect on work discipline, (5) Work discipline has a positive and significant effect on employee performance, (6) work discipline mediates the effect of reward on performance but work discipline does not mediate the effect of punishment on employee performance*

**Keywords:** *Reward, Punishment, Employee Discipline, Employee Performance.*

## Pendahuluan

BUMD memiliki peran strategis terutama dalam pelayanan dan pemenuhan kebutuhan pokok bagi masyarakat sehingga berkontribusi dalam pembangunan daerah.

Namun, dalam beberapa tahun terakhir perusahaan menghadapi tantangan dalam hal disiplin kerja dan kinerja pegawai. Salah satu indikator yang menggambarkan rendahnya disiplin kerja adalah tingginya persentase pegawai yang terlambat dalam satu tahun terakhir. Berdasarkan data observasi awal, tercatat rata-rata absensi pegawai mencapai 9,26%. Angka tersebut melebihi ambang batas absensi yang dianggap baik, yaitu sekitar 2-3% per bulan (Mudiarta, 2012), Hal tersebut dapat

menjadi indikasi sulitnya pencapaian tujuan organisasi secara optimal

Selain itu, survei pendahuluan terhadap 30 orang pegawai BUMD yang dilakukan peneliti menunjukkan kinerja pegawai yang rendah. Dalam survei tersebut, pegawai diminta untuk menilai sejauh mana kinerja mereka pada pekerjaan yang mereka lakukan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas pegawai menganggap kinerjanya masih rendah. Misalnya, sebanyak 83,3% responden mengaku tidak bisa mencapai atau melebihi target kerja yang telah ditetapkan (Data hasil pra-survei). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai belum optimal dalam mencapai tujuan kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

---

\* Corresponding Author

Tabel 1. Hasil Pra-survei

	Jawaban Responden		Persentase	
	Tinggi	Rendah	Tinggi	Rendah
	Saya mampu berkerja mencapai/melebihi target	5	25	16.7%
Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan efektif dan efisien	6	24	13.3%	86.7%
Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan ketelitian yang tinggi	11	19	36.7%	63.3%
Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepatwaktu	9	21	30%	70%
Saya cepat dalam bertindak /mengambil keputusan	4	26	13.3%	86.7%

Sumber: Data Primer, diolah (2023)

Fenomena rendahnya disiplin kerja dan kinerja pegawai sangat penting untuk disikapi oleh manajemen perusahaan. Jika pegawai tidak disiplin dan kinerjanya rendah maka pelayanan yang diberikan akan terganggu dan tidak sesuai dengan yang diharapkan. Oleh karena itu, diperlukan upaya yang serius untuk meningkatkan disiplin kerja dan kinerja pegawai.

Persaingan dunia bisnis saat ini semakin ketat dan perubahan yang cepat menjadi tantangan bagi perusahaan untuk tetap kompetitif dan berkembang. Salah satu faktor kunci yang dapat membantu perusahaan memenuhi tantangan ini adalah sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang kompeten dan berkinerja tinggi akan menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

Data keterlambatan pegawai yang tinggi mengindikasikan adanya masalah dalam hal disiplin kerja. Pegawai yang sering terlambat dapat mengganggu produktivitas dan efisiensi kerja, serta menurunkan kepercayaan pelanggan. Selain itu, rendahnya kinerja pegawai juga menjadi perhatian serius bagi perusahaan. Kinerja yang rendah dapat menghambat tercapainya tujuan perusahaan, menurunkan kualitas pelayanan dan mengurangi kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah yang efektif untuk meningkatkan disiplin kerja dan kinerja pegawai pada BUMD di Kabupaten Kuningan.

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah penerapan sistem *reward* and *punishment*. *Reward* dapat berupa penghargaan atau insentif bagi pegawai yang berkinerja sesuai dengan harapan Perusahaan, sedangkan *punishment* dapat berupa sanksi atau hukuman bagi pegawai yang melanggar peraturan atau tidak mencapai standar kinerja yang telah ditetapkan (Sandy & Faozen, 2017).

Penghargaan yang diberikan kepada pegawai yang berkinerja baik dapat memberikan motivasi dan dorongan untuk terus meningkatkan kinerjanya. Penghargaan yang tepat dan adil dapat meningkatkan kepuasan dan kebanggaan pegawai, serta memperkuat rasa kepemilikan terhadap perusahaan. Hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memotivasi pegawai untuk memberikan yang terbaik (Putri Kentjana & Nainggolan, 2018).

Di sisi lain, hukuman yang diberikan kepada pegawai yang melanggar aturan atau tidak mencapai standar kinerja yang telah ditetapkan dapat menjadi pelajaran dan pengingat bagi mereka. Hukuman yang adil dan proporsional dapat memperkuat disiplin kerja dan menekankan pentingnya menjaga integritas dan komitmen terhadap perusahaan (Bandiyono et al., 2021). Namun pemberian *reward* dan *punishment* saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja pegawai. Perusahaan juga harus memprioritaskan pengembangan disiplin kerja. Perusahaan harus memiliki kebijakan dan prosedur yang jelas terkait disiplin kerja, serta melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala (Dihan & Hidayat, 2020).

Penulis akan menganalisis pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana *reward* dan *punishment* dapat mempengaruhi disiplin kerja dan kemudian berdampak terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan solusi atau rekomendasi yang dapat membantu perusahaan meningkatkan kinerja pegawai melalui pengoptimalan disiplin kerja pegawai. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan pengetahuan dan pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja serta perannya dalam meningkatkan kinerja pegawai.

## Kajian Teori

### Disiplin Kerja

Disiplin merupakan perilaku yang sesuai dengan aturan dan prosedur kerja, disiplin juga dapat diartikan sebagai sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan aturan organisasi baik tertulis maupun yang tidak tertulis (Sutrisno, 2009). Kedisiplinan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja karyawan, karena apabila kedisiplinan karyawan meningkat maka akan meningkat pula prestasi karyawan tersebut (Daroji, 2023). Sedangkan kinerja diartikan sebagai perilaku nyata yang ditunjukkan pegawai sebagai hasil kerja sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya (Rivai, 2015).

### Pengaruh *Reward* Terhadap Disiplin Kerja Pegawai

*Reward* merupakan penghargaan yang disiapkan organisasi bagi pegawai sebagai bagian dari kontrak psikologis untuk merangsang kinerjanya. *Reward* dapat memenuhi sejumlah kebutuhan pegawai yang dilakukan melalui pilihan mereka terkait pekerjaannya (Moorhead & Griffin, 2013). Tingkat kedisiplinan yang tinggi ditunjukkan

melalui besarnya tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya (Rahardiansah, 2017). Salah satu strategi untuk meningkatkan disiplin pegawai adalah *rewards* (Ahmad Tohardi, 2002). Merujuk hasil penelitian sebelumnya *reward* menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan pada disiplin pegawai (Asriani et al., 2017; Bandiyono et al., 2021; Lestari & Firdausi, 2016)

H1: *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai

### Pengaruh *Punishment* Terhadap Disiplin Kerja Pegawai

Salah satu cara untuk memelihara kedisiplinan karyawan adalah melalui penerapan *punishment* (Hasibuan, 2017). *Punishment* dapat meningkatkan kedisiplinan dan diperlukan dalam mendidik pegawai agar taat pada aturan organisasi. Merujuk penelitian sebelumnya yang menunjukkan hasil bahwa *punishment* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan pada disiplin pegawai (Anwar & Dunija, 2016; Bandiyono et al., 2021)

H2: *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai

### Pengaruh *Reward* Terhadap Kinerja Pegawai

*Rewards* memiliki peran yang kuat dalam meningkatkan kinerja pegawai, *rewards* merupakan salah satu bentuk penghargaan positif terhadap pegawai maupun pegawai atas prestasi dan hasil yang ditunjukkan (Pratama & Sukarno, 2021). Merujuk penelitian sebelumnya *rewards* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Mamik et al., 2016; Mardjuni & Yusuf, 2016; Njoroge et al., 2015)

H3: *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

### Pengaruh *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai

*Punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar (Mangkunegara, 2016). *Punishment* juga merupakan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu (Ivancevich, J. M., Gibson, J. L., & Donnelly, n.d.). Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Meyrina, 2017; Pratama & Sukarno, 2021)

H4: *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

### Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Peningkatan disiplin pegawai merupakan bentuk pelatihan dalam memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga mereka dapat secara sukarela bekerja secara kooperatif dengan pegawai lainnya serta berusaha meningkatkan kinerjanya (Siagian, 2006). Berdasarkan penelitian sebelumnya disiplin kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan pada

kinerja pegawai (Aprizal et al., 2020; Sule-Dan & Godwin Ilesanmi, 2015; Suyitno, 2017)

H5: Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

### Pengaruh *Reward* dan *punishment* terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja

Kinerja adalah gambaran prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya yang ditunjukkan melalui perilaku yang nyata (Rivai, 2015). Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah tingkat kedisiplinannya (S Prawirosentono, 1999). Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya, ditemukan bahwa untuk rangka meningkatkan disiplin kerja pegawai dapat dilakukan melalui *rewards* dan *punishment* (Anggraini, 2020; Sembiring et al., 2021; Surahman, 2022). Penelitian sebelumnya menemukan bahwa *rewards* dan *punishment* berpengaruh terhadap kualitas kerja pegawai melalui disiplin kerja (Dihan & Hidayat, 2020).

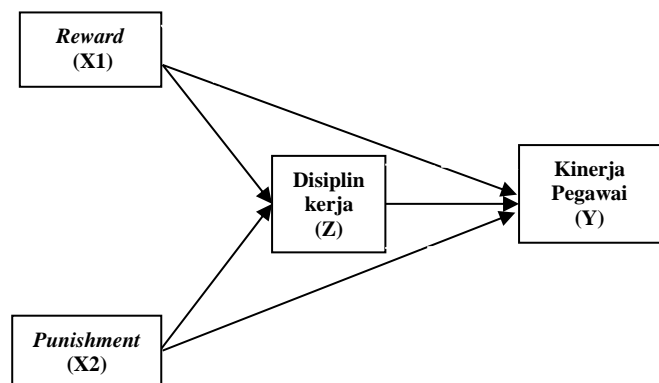
H6: *Reward* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja.

H7: *Punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja.

## Metode

### Rancangan atau Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan metode yang berlandaskan pada filsafat positivisme dan digunakan dalam penelitian pada populasi atau sampel tertentu dengan menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner, penelitian kuantitatif juga bertujuan untuk menggambarkan dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiono, 2018). Berikut adalah kerangka berfikir dalam penelitian ini:



Gambar 1. Desain Penelitian

### Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer. Instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan instrumen pengumpulan data yang berupa pernyataan tertulis kepada responden (Sugiono, 2018).

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah 60 pegawai BUMD di Kabupaten Kuningan, menggunakan sampling jenuh

sehingga keseluruhan populasi menjadi responden dalam penelitian ini.

**Metode Analisis Data**

Alat analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur adalah pengembangan analisis regresi linier berganda yang digunakan untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2018). *Path analysis* dilakukan dalam penelitian ini untuk mendapatkan prediksi pengaruh antar variabel dan kedudukannya dalam jalur baik secara langsung maupun tidak langsung.

**Hasil dan Pembahasan**

**Hasil**

**Uji Validitas**

Berdasarkan hasil uji SPSS diperoleh hasil uji validitas pada seluruh item pernyataan variabel *reward* (X1), variabel *punishment* (X2), Variabel Disiplin Kerja (Z) dan Variabel Kinerja Pegawai (Y) menunjukkan nilai R hitung > R tabel dan nilai sig < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh pernyataan dinyatakan valid.

**Uji Reliabilitas**

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai *cronbach's alpha* sebagai berikut:

Tabel 2. *Model Summary*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.668 <sup>a</sup>	.447	.426	4.10630

a. Predictors: (Constant), *Punishment*, Reward

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	Batas r
Reward	0,965	0,70
<i>Punishment</i>	0,977	0,70
Disiplin kerja	0,968	0,70
Kinerja	0,975	0,70

Sumber: Data Primer 2023

**Koefisien Jalur**

**Koefisien Jalur Model 1**

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien Jalur model 1 diperoleh hasil sebagai berikut:

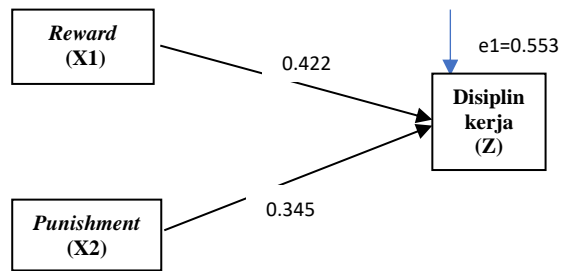
Tabel 3. *Coefficients*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	23.489	6.683		3.515	.001
Reward	.327	.093	.422	3.515	.001
<i>Punishment</i>	.164	.057	.345	2.875	.006

a. Dependent Variable: Disiplin Kerja

Berdasarkan output regresi model 1 diperoleh nilai signifikansi X1 dan X2 lebih kecil dari 0,05 yang menunjukkan bahwa variabel *reward* dan *punishment* berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai.

Adapun kontribusi pengaruh reward dan *punishment* terhadap disiplin kerja pegawai sebesar 44,7% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Selanjutnya diperoleh diagram jalur model struktural 1 sebagai berikut:



Gambar 2. Koefisien Jalur Model 1

**Koefisien Jalur Model 2**

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien Jalur model 2 diperoleh hasil sebagai berikut:

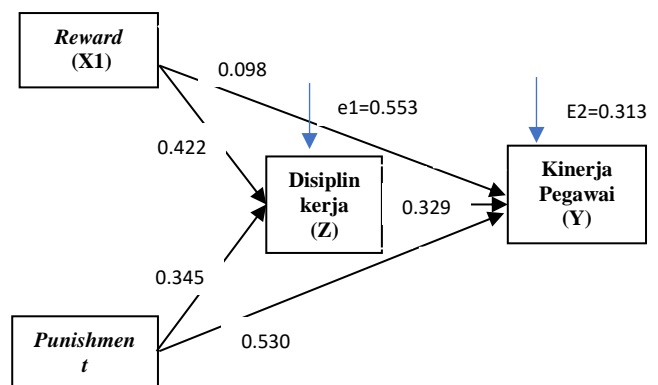
Tabel 3. *Model Summary* dan *Coefficient Model 2*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.829 <sup>a</sup>	.687	.669	4.05611

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, *Punishment*, Reward

Model	Coefficients <sup>a</sup>					
		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	
		B	Std. Error			Beta
1	(Constant)	15.197	7.344	2.069	.044	
	Reward	.099	.102	.098	.967	.338
	<i>Punishment</i>	.327	.060	.530	5.397	.000
	Disiplin Kerja	.428	.137	.329	3.126	.003

a. Dependent Variable: Kinerja



Gambar 2. Koefisien Jalur Model 2

Berdasarkan output regresi model 2 diperoleh nilai signifikansi X1, X2 dan Z lebih kecil dari 0,05 yang menunjukkan bahwa variabel *reward*, *punishment*, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Adapun kontribusi pengaruh *reward*, *punishment* dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 68,7%

dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Selanjutnya diperoleh diagram jalur model struktural 2 sesuai dengan Gambar 2.

Sesuai perhitungan pada model 2 dapat diperoleh hasil bahwa pengaruh langsung *reward* terhadap kinerja 0,098, sedangkan pengaruh tidak langsungnya adalah sebesar 0,139. Maka total pengaruh *reward* terhadap kinerja adalah 0,273. Dengan demikian pengaruh tidak langsung lebih besar dari pada pengaruh langsung, hal ini dapat diartikan bahwa disiplin kerja dapat memediasi secara total pengaruh *reward* terhadap kinerja pegawai.

Selanjutnya diperoleh hasil pengaruh langsung *punishment* terhadap kinerja 0,530, sedangkan pengaruh tidak langsungnya 0,113. Maka pengaruh total *punishment* terhadap kinerja 0,643. Dengan demikian nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pada pengaruh langsung, hal ini dapat diartikan bahwa disiplin kerja tidak memediasi pengaruh *punishment* terhadap kinerja pegawai. Haryono (2017) yang menyatakan bahwa jika pengaruh langsung lebih tinggi dari pengaruh tidak langsung maka variabel mediasi dalam penelitian bukan merupakan variabel mediasi.

### Pembahasan

Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* memberikan pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai (Kasmawati et al., 2021; Purnomo, 2021; Surahman, 2022; Wibowo et al., 2022; Widi astuti, 2021). Dengan demikian *reward* dan *punishment* dapat menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan disiplin kerja pegawai.

Namun demikian penelitian ini juga menemukan bahwa *Reward* memberikan pengaruh yang lebih besar pada disiplin kerja dibandingkan dengan *punishment*. Artinya untuk meningkatkan disiplin kerja pegawai program *reward* dinilai lebih efektif dibandingkan melalui program *punishment*. *Reward* sebagai salah satu bentuk penghargaan yang bertujuan untuk memicu pegawai agar lebih berprestasi, maka terdapat dua jenis *reward* yang direkomendasikan berdasarkan tujuannya, yaitu (Mahsun, 2006):

1. *Social rewards*, merupakan *extrinsic rewards* yang diperoleh dari lingkungan, dapat berupa finansial, piagam penghargaan, pujian serta pengakuan diri yang diperoleh baik dari dalam maupun luar organisasi.
2. *Physic rewards*, merupakan penghargaan yang berkaitan dengan harga diri (*self-esteem*), kepuasan diri (*self-satisfaction*), dan rasa bangga atas hasil yang dicapai. Hal ini merupakan *intrinsic rewards* yang datang dari dalam diri seseorang berupa pujian dan ucapan selamat sebagai bentuk pengakuan terhadap dirinya sehingga mendatangkan kepuasan bagi dirinya sendiri.

Selanjutnya diperoleh hasil bahwa *punishment* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja, demikian juga disiplin dapat memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini dapat diartikan bahwa untuk mencapai kinerja pegawai yang optimal perusahaan/organisasi dapat menerapkan program *punishment* dan kedisiplinan yang efektif. Sesuai dengan pendapat Sutrisno (2009) yang menyatakan bahwa disiplin kerja pegawai sangat dibutuhkan dalam mencapai tujuan organisasi. Namun demikian berdasarkan penelitian ini ditemukan *rewards* tidak memberikan pengaruh yang signifikan pada kinerja pegawai, artinya program *rewards* tidak harus dijadikan prioritas bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Selanjutnya mengenai peran disiplin kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai, penelitian ini menemukan bahwa disiplin mampu meningkatkan efektivitas program *rewards* dalam meningkatkan kinerja pegawai, artinya apabila Perusahaan menerapkan program *rewards* untuk meningkatkan kinerja pegawai hendaknya disertai melalui program penerapan disiplin kerja yang ketat sehingga program *rewards* dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Tetapi apabila program *rewards* dilakukan tanpa melalui penerapan aturan kedisiplinan maka program *rewards* tersebut tidak akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, program *punishment* dapat berpengaruh lebih efektif terhadap kinerja pegawai meskipun tanpa melalui penerapan aturan kedisiplinan yang ketat. Hal ini dikarenakan aturan *punishment* dan kedisiplinan merupakan dua hal yang dianggap serupa dan sama-sama dapat mendorong kinerja pegawai.

## Simpulan dan Implikasi Penelitian

### Simpulan

Penelitian ini memperoleh hasil bahwa *rewards* berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai artinya semakin efektif program *rewards* maka disiplin kerja pegawai pun akan meningkat. *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai, artinya semakin efektif program *punishment* maka akan semakin meningkatkan disiplin kerja pegawai. *Rewards* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, artinya pembelakuan disiplin yang semakin efektif akan semakin meningkatkan kinerja pegawai. Disiplin kerja mampu memediasi secara total pengaruh *rewards* terhadap kinerja pegawai, tetapi tidak mampu memediasi pengaruh *punishment* terhadap kinerja pegawai.

### Implikasi Penelitian

Hasil penelitian ini dapat memberikan rekomendasi yang bagi BUMD di Kabupaten Kuningan untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui pengoptimalan disiplin kerja pegawai dengan penerapan *rewards* dan *punishment*, serta dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan pengetahuan dan pemahaman tentang faktor-faktor yang

mempengaruhi disiplin serta perannya dalam meningkatkan kinerja pegawai.

## Referensi

- Ahmad Tohardi. (2002). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Mandar Maju.
- Anggraini, D. (2020). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kedisiplinan Guru Di Tk Al Wahyu Surabaya. *MOTORIC :: (Media of Teaching Oriented and Children, 4(2)*, 224–238.
- Anwar, & Duniya, T. (2016). Pengaruh Sistem Reward Dan Punishment Terhadap Peningkatan Disiplin Kerja Karyawan PT. Tunggul Perkasa Plantation-3 Kecamatan Sampoiniet Kabupaten Aceh Jaya. *Serambi Akademica, IV(1)*, 18–27.
- Aprizal, A., Kurniaty, K., & Hasriani, H. (2020). Pengaruh Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Telkomsel Area IV Pamasuka Kota Makassar. *E-Journal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi, 7(2)*, 131. <https://doi.org/10.19184/ejeba.v7i2.17962>
- Asriani, D., Gimin, & Nas, S. (2017). Pengaruh Reward Terhadap Disiplin Kerja Karyawan PT. Citra Riau Sarana Kabupaten Kuantan Singingi. *Jurnal Riset Manajemen, 6(10)*, 1–12.
- Bandiyono, A., Hamzah, K. F., Hidayat, N. A., Keuangan, P., & Stan, N. (2021). *Bandiyono, Hamzah, dan Hidayat: Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap ... Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kedisiplinan Pegawai. XXVI(01)*, 50–65. <http://dx.doi.org/10.24912/je.v26i1.684>
- Daraji, A. (2023). Analisis Pengaruh Disiplin Kerja, Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi ( Analysis of the Influence of Work Discipline, Compensation and Organization Culture on the Job Satisfaction With Motiv. *E-Journal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi, 10(1)*, 1–8.
- Dihan, F. N., & Hidayat, F. (2020). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta. *JBTI : Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi, 11(1)*, 11–22. <https://doi.org/10.18196/bti.111126>
- Hasibuan, M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Ivancevich, J. M., Gibson, J. L., & Donnelly, J. H. (n.d.). *Organizations : Behavior, Structure, Processess*. The McGraw-Hill, Inc.
- Kasmawati, K., Sudarya, A., & Zakaria, Z. (2021). Effect of reward and punishment, compensation, leadership, and workplace skills on employee work discipline at mopah class I airport management unit. *Budapest International Research and Critics Institute - (BIRCI-Journal), 4(5)*, 13467–13480. <http://bircu-journal.com/index.php/birci/article/view/3424>
- Lestari, A. W., & Firdausi, F. (2016). Pelaksanaan Sistem Reward Dan Punishment Di Lingkungan Kementerian Keuangan Dalam Upaya Meningkatkan Kedisiplinan Pegawai (Studi Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/KPPN, Kudus). *Reformasi, 6(1)*, 66–75.
- Mahsun, M. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BPFE.
- Mamik, Apriantoro, N. H., & Luthfiyah, S. (2016). Correlation of Incentive and Reward to Improve Employee Performance and Job Satisfaction at Operating Paper Mill in East Java Indonesia. *International Review of Social Sciences and Humanities, 10(2)*, 90–97.
- Mangkunegara, A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mardjuni, S., & Yusuf, M. (2016). *Effect Of Job Training, Reward Toward Job Ability And Employees Performance (Study In Pt. Bank Perkreditan Rakyat Hasamitra In South Sulawesi Province)*. 18(4), 2319–7668. <https://doi.org/10.9790/487X-18040XXXXX>
- Meyrina, R. S. A. (2017). Pelaksanaan Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kementerian Hukum Dan Ham. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum, 11(2)*, 139–157. <https://ejournal.balitbangham.go.id/index.php/kebijakan/article/view/151>
- Moorhead, G., & Griffin, R. (2013). *Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Salemba Empat.
- Mudiarta. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia (ketiga)*. Kencana Perdana Media Grup.
- Njoroge, S. W., Kwasira, J., Wambui Njoroge, S., & Kwasira, J. (2015). Influence of Compensation and Reward on Performance of Employees at Nakuru County Government. *IOSR Journal of Business and Management Ver. I, 17(11)*, 2319–7668. <https://doi.org/10.9790/487X-171118793>
- Pratama, I. W., & Sukarno, G. (2021). Analisis Penilaian Kinerja, Reward, dan Punishment terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur. *Jurnal STEI Ekonomi, 30(02)*, 20–32. <https://doi.org/10.36406/jemi.v30i02.460>
- Purnomo, S. (2021). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT Dwida Jaya Tama. *Jurnal Ilmiah PERKUSI, 1(4)*, 540. <https://doi.org/10.32493/j.perkusi.v1i4.13394>
- Putri Kentjana, N. M., & Nainggolan, P. (2018). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pt. Bank Central Asia Tbk.). *National Conference of Creative Industry, September, 5–6*. <https://doi.org/10.30813/ncci.v0i0.1310>
- Rahardiansah, T. (2017). Analisis Penegakan Disiplin Aparatur Sipil Negara (Studi Kasus Kedepuitan

- Bidang Rehabilitasi dan Rekonstruksi Badan Nasional Penanggulangan Bencana (BNPB)). *Civil Service*, 11, 77–93.
- Rivai, V. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (2nd ed.). Rajawali Press.
- S Prawirosentono. (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. BPPE.
- Sandy, syah riza octavy, & Faozen. (2017). *Pengaruh reward dan punishment serta rotasi pekerjaan terhadap motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan hotel di jember*. 1(2), 134–150. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/jkh/article/view/35019>
- Sembiring, M., Sitepu, I. U., & Hutasoit, P. Y. (2021). Pengaruh Reward and Punishment Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada Pt Fajar Baru Sukses Kabanjahe. *Jurnal Agroteknosains*, 5(2), 14. <https://doi.org/10.36764/ja.v5i2.620>
- Siagian, S. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Sule-Dan, I., & Godwin Ilesanmi, A. (2015). Discipline and Organization Effectiveness: a Study of Nigeria Customs Service. *Review of Public Administration and Management*, 4(8), 88–106.
- Surahman, M. (2022). Pengaruh Punishment Dan Reward Terhadap Disiplin Kerja Pegawai. *Perwira Journal of Economics & Business*, 2(1), 90–100. <https://doi.org/10.54199/pjeb.v2i1.100>
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Perdana Media Grup.
- Suyitno, S. (2017). Effect of Competence, Satisfaction and Discipline on Performance of Employees in the Office of Women Empowerment and Family Planning of West Papua. *Asian Social Science*, 13(5), 144. <https://doi.org/10.5539/ass.v13n5p144>
- Wibowo, S. N., Solahudin, A., Haryanto, B. E., & Widawati, Y. (2022). The Effect of Reward and Punishment on Work Discipline. *Research Trend in Technology and Management*, 1(1), 48–56. <https://doi.org/10.56442/rttm.v1i1.4>
- Widi astuti, A. (2021). Pengaruh Pemberian Reward Dan Punishment Terhadap Disiplin Kerja Karyawan PT VALVE AUTOMATION INDONESIA. *Indonesian Journal of Economics Application*, 3(1), 75–85.