

**PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISMENT* TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA  
BADAN PENGELOLAAN PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH  
PROVINSI SUMATERA UTARA UPT MEDAN UTARA**

**SKRIPSI**

*Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Untuk  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)  
Program Studi Manajemen*



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**OLEH:**

**NAMA : AULIYANDA YUSUF GUCI  
NPM : 1805160289  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN  
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2022**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Rabu, tanggal 12 Oktober 2022, Pukul 13.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

**MEMUTUSKAN**

Nama : AULIYANDA YUSUF GUCI  
N P M : 1805160289  
Program Studi : MANAJEMEN  
Judul Skripsi : **PENGARUH REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BADAN PENGELOLAAN PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH PROVINSI SUMATERA UTARA UPT MEDAN UTARA**

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

**TIM PENGUJI**

Penguji I

(Dr. Ir. SABRINA, M.Si.)

Penguji II

(MUSLIH, SE, M.Si.)

Pembimbing

(Drs. DANI ISKANDAR, SE., M.M)

Ketua

(H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.)



Sekretaris

(Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si.)





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh:

Nama : AULIYANDA YUSUF GUCI  
N P M : 1805160289  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA BADAN PENGELOLAAN  
PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH PROVINSI SUMATERA  
UTARA UPT MEDAN UTARA

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam Ujian Mempertahankan skripsi.

Medan, Oktober 2022

Pembimbing Skripsi

Drs. DANI ISKANDAR, SE., M.M

Diketahui/Disetujui  
Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

JASMAN SARIPUDDIN HASIBUAN, S.E., M.Si.

Dekan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



H. JANORI, S.E., M.M., M.Si.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama Lengkap : AULIYANDA YUSUF GUCI  
 N.P.M : 1805160289  
 Dsen Pembimbing : Drs. DANI ISKANDAR, S.E.,M.M  
 Program Studi : MANAJEMEN  
 Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
 Judul Penelitian : PENGARUH *REWARD*, DAN *PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BADAN PENGELOLAAN PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH PROVINSI SUMATERA UTARA UPT MEDAN UTARA

Tanggal	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
BAB 1	-Perbaiki :- Daftar isi - perbaiki abstrak	15-9-2022	f
BAB 2	- Diperbaiki :- Indikator reward - Indikator punishment	15-9-2022	f
BAB 3	- Diperbaiki :- alat uji kualitas data - Teknik pengumpulan data	22-9-2022	f
BAB 4	-Perbaiki :- pembahasan	29-9-2022	f
BAB 5	-Perbaiki :- kesimpulan	29-9-2022	f
Daftar Pustaka	- perbaiki - Buat lampiran	6-10-2022	f
Persetujuan Sidang Meha Hijau	a.c.c v/ meja Hijau	6-10-2022	f

Medan, September 2022

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

(JASMAN SYARIFUDDIN HSB, S.E., M.Si)

Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

(Drs. DANI ISKANDAR, S.E.,M.M)



## SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Nama : Auliyanda Yusuf Guci  
NPM : 1805160289  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (Manajemen)  
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Menyatakan Bahwa ,

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha saya sendiri , baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut
  - Menjiplak /plagiat hasil karya penelitian orang lain
  - Merekayasa data angket, wawancara, obeservasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti mamalsukan stempel, kop surat, atau identintas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat “Penetapan Proyek Proposal / Makalah/Skripsi dan Penghunjukan Dosen Pembimbing “ dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah Pernyataan ini saat perbuat dengan kesadaran sendiri

Medan, Agustus 2022  
Pembuat Pernyataan



**Auliyanda yusuf guci**

**NB :**

- Surat Pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat Pengajuan Judul.
- Foto Copy Surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi.

## ABSTRAK

### **PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BADAN PENGELOLAAN PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH PROVINSI SUMATERA UTARA UPT MEDAN UTARA**

**AULIYANDA YUSUF GUCI  
1805160289**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh *reward* dan *punishment* Terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening Pada BP2RD Sumatera Utara UPT Medan Utara secara langsung maupun secara tidak langsung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kausal. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pada seluruh karyawan BP2RD Sumatera Utara UPT Medan Utara sebanyak 75 orang. Sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh sehingga berjumlah 75 karyawan BP2RD Sumatera Utara UPT Medan Utara. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik dokumentasi, observasi, dan angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik dengan menggunakan uji Analisis Outer Model, Analisis Inner Model, dan Uji Hipotesis. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program *software* PLS (*Partial Least Square*). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung *reward* dan *punishment* dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, *reward* dan *punishment* berpengaruh terhadap disiplin kerja. Secara tidak langsung *reward* dan *punishment* berpengaruh terhadap kinerja pegawai dimediasi disiplin kerja

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

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF REWARD AND PUNISHMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH WORK DISCIPLINE AS INTERVENING VARIABLES IN BADAN PENGELOLAAN PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH PROVINSI SUMATERA UTARA UPT MEDAN UTARA**

**AULIYANDA YUSUF GUCI**

**1805160289**

*The purpose of this study was to test and analyze reward and punishment for the performance of employees with work discipline as an intervening variable at BP2RD North Sumatra UPT Medan Utara directly or indirectly. The approach used in this study is a causal approach. The population in this study were all employees of BP2RD North Sumatra UPT Medan Utara 75 employees. The sample in this study used a saturated sample so that there were 75 employees of BP2RD North Sumatra UPT Medan Utara. Data collection techniques in this study used documentation, observation, and questionnaire techniques. The data analysis technique in this study uses a quantitative approach using statistical analysis by using the Outer Model Analysis test, Inner Model Analysis, and Hypothesis Testing. Data processing in this study using the PLS (Partial Least Square) software program. The results of this study prove that directly reward, punishment and work discipline affect employee performance, reward, punishment affect work discipline. Indirectly, rewards and punishments affect employee performance through work discipline*

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

## KATA PENGANTAR



*Assalamualaikum Wr.Wb*

Alhamdulillah rabbil'alamin puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini. Selanjutnya tidak lupa pula peneliti mengucapkan Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Penelitian ini merupakan kewajiban bagi peneliti guna melengkapi tugas-tugas serta memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Strata 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul peneliti yaitu: **“Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara Upt Medan Utara”**.

Dalam menyelesaikan skripsi ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan



skripsi. Penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih sebesar- besarnya terutama kepada:

1. Terima kasih untuk yang istimewa ayahanda Jamardi Guci dan Ibunda Erna Irawati Purba tercinta yang telah mengasuh dan memberikan rasa cinta dan kasih sayang serta mendidik dan mendukung peneliti dalam pembuatan Skripsi ini. Dan seluruh keluarga besar yang telah banyak memberikan dukungan moril, materi dan spiritual kepada penulis serta kasih sayangnya yang tiada henti kepada penulis.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak H. Januri S.E., M.M, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan S.E.,M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Syarifuddin, SE. M.Si selaku Ketua Jurusan Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Assoc Prof Dr. Jufrizen S.E.,M.Si selaku sekretaris program studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus dosen pembimbing Akademik yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya.

8. Bapak Drs. Dani Iskandar, SE., M.M selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Seluruh Dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada peneliti, serta seluruh staff pegawai Fakultas Ekonomi yang telah membantu peneliti baik selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan Skripsi ini.
10. Serta seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu. Peneliti hanya bisa berharap semoga Allah SWT membalas kebaikan kalian semua. Amin.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terima kasih semoga Skripsi ini dapat penulis lanjutkan dalam penelitian dan akhirnya dapat menyelesaikan Skripsi yang menjadi salah satu syarat penulis menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

*Wassalammualaikum, Wr. Wb*

Medan, Juni 2022

Penulis

**AULIYANDA YUSUF GUCI**  
**NPM:1805160289**

# DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACK</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>ix</b>
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	6
1.3 Batasan Masalah .....	6
1.4 Rumusan Masalah.....	6
1.5 Tujuan Penelitian .....	7
1.6 Manfaat Penelitian .....	8
 <b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1 Kajian Teoritis .....	10
2.1.1 Kinerja .....	10
2.1.1.1 Pengertian Kinerja .....	10
2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja.....	11
2.1.1.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	13
2.1.1.4 Indikator Kinerja.....	16
2.1.2 <i>Reward</i> .....	17
2.1.2.1 Pengertian <i>Reward</i> .....	13
2.1.2.2 Bentuk bentuk <i>Reward</i> .....	18
2.1.2.3 Dampak Pemberian <i>Reward</i> .....	19
2.1.2.4 Indikator <i>Reward</i> .....	19
2.1.3 <i>Punishment</i> .....	20
2.1.3.1 Pengertian <i>Punishment</i> .....	20
2.1.3.2 Bentuk <i>Punishment</i> .....	22
2.1.3.3 Tujuan <i>Punishment</i> .....	23
2.1.3.4 Indikator <i>Punishment</i> .....	26
2.1.4 Displin Kerja.....	26
2.1.4.1 Pengertian Displin Kerja.....	26
2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Displin Kerja .....	27
2.1.4.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Displin Kerja ..	28
2.1.4.4 Indikator Displin Kerja .....	31



2.2 Kerangka Konseptual .....	32
2.3 Hipotesis .....	33

### **BAB 3 METODE PENELITIAN**

3.1 Jenis Penelitian.....	35
3.2 Defenisi Operasional Variabel .....	35
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....	37
3.4 Populasi dan Sampel .....	38
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	39
3.6 Teknik Analisis Data.....	40

### **BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1 Deskripsi Data.....	61
4.2 Analisis Data .....	68
4.3 Pembahasan.....	76

### **BAB 5 PENUTUP**

5.1 Kesimpulan .....	86
5.2 Saran.....	86
5.3 Keterbatasan Pembelian .....	87

### **DAFTAR PUSTAKA**

### **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 3.1 Definisi Operasional .....	38
Tabel 3.2 Skedul Rencana Penelitian.....	39
Tabel 3.4 Skala Likert.....	40
Tabel 4.1 Skor Angker Untuk Variabel Kinerja Pegawai.....	50
Tabel 4.2 Skor Angker Untuk Variabel <i>Reward</i> .....	52
Tabel 4.3 Skor Angker Untuk Variabel <i>Punishment</i> .....	53
Tabel 4.4 Skor Angker Untuk Variabel Disiplin Kerja.....	56
Tabel 4.5 Hasil <i>Average Variance Extracted</i> .....	59
Tabel 4.6 Hasil <i>Discriminan Validity</i> .....	60
Tabel 4.7 Hasil <i>Composite Reliability</i> .....	61
Tabel 4.8 Hasil $R^2$ .....	62
Tabel 4.9 <i>Path Coefficient</i> .....	63
Tabel 4.10 <i>Specific Indirect Effect</i> .....	64

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	35
Gambar 3.1 Model Struktural PLS.....	46
Gambar 4.1 Outer Model .....	58
Gambar 4.2 <i>Path Coefficeint</i> .....	63



# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia mempunyai arti penting karena manusia berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi. Manusia dalam organisasi berperan sebagai penentu, pelaku, dan perencana dalam mencapai tujuan perusahaan sekaligus menentukan maju dan mundurnya perusahaan. Manusia adalah sumber daya yang berbeda dari faktor produksi lainnya karena manusia mempunyai perasaan, pikiran, keinginan dan latar belakang yang heterogen. Manusia juga memiliki kebutuhan yang tidak terbatas, artinya kebutuhan manusia selalu bertambah dari waktu ke waktu. Kebutuhan manusia diartikan sebagai segala sesuatu yang dimilikinya, dicapai, dan dinikmati, oleh karena itu manusia terdorong untuk melakukan aktivitas dengan bekerja (Jufrizen, 2016).

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja ini adalah gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja (Muis, Jufrizen, & Fahmi, 2018).

Selain itu kinerja disamakan dengan hasil kerja seorang pegawai. Untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dan tidak memiliki

semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia (Arianty, 2015).

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya. Kinerja juga berarti sebagai hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencai tujuan yang sudah di tetapkan oleh organisasi (Siagian & Khair, 2018).

Sebagai proses, kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses di mana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para trainee, bawahan, atau yang dipimpinnya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut. Penting bagi pemimpin untuk mempertimbangkan kualitas kinerja Sumber Daya Manusianya, salah satunya ialah pengakuan tingkat ketepatan dan kecepatan trainee dalam bentuk penghargaan (*reward*). Dengan adanya sistem ini hasil kerja yang digarap oleh trainee menjadi lebih ternilai (Indah, Rahmawati, & Andiani, 2019).

*Reward* dapat pula didefinisikan sebagai salah satu tindakan timbal balik yang diberikan oleh suatu organisasi atau pimpinan kepada karyawan/trainee ketika mereka telah dianggap mampu melakukan tindakan atau tugas yang diberikan organisasi secara tepat dan cepat. Besar kecilnya *reward* yang diberikan kepada yang berhak bergantung kepada banyak hal, terutama ditentukan oleh tingkat pencapaian yang diraih. Selain itu bentuk *reward* ditentukan pula oleh

jenis atau wujud pencapaian yang diraih serta kepada siapa reward tersebut diberikan (Handoko, 2013)

Pemberian *reward* pada setiap orang harus disesuaikan dengan hak dan kewajibannya. Perlu ditekankan disini bahwa *reward* tidak hanya diukur dengan materi, akan tetapi juga dipengaruhi oleh interaksi antara manusia serta lingkungan organisasi, pada saat tertentu manusia terangsang dengan keuntungankeuntungan ekonomi (*economic rewards*). Jika hak berkaitan dengan *reward* sebagai perangsang peningkatan kinerja, maka perlu adanya *punishment* sebagai penjamin meminimalisasi kesalahan dan penurunan kinerja. *Punishment* adalah suatu konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan yang diberikan oleh atasan atas suatu perilaku tertentu yang telah dilakukan.

*Punishment* (hukuman) jika digunakan secara efektif dapat menekan perilaku dalam organisasi, dengan kata lain *punishment* sebaiknya diberikan setelah melalui pertimbangan yang cermat dan objektif dari semua aspek yang relevan dengan situasi yang terjadi. *Punishment* dapat diberikan oleh manajer atau atasan berupa kritikan, penurunan jabatan, bahkan berupa pemutusan hubungan kerja. Salah satu peran penting dari *punishment* adalah memelihara kedisiplinan karyawan. Semakin berat *punishment* yang diberikan akan membuat karyawan takut melanggar peraturan perusahaan, serta akan membuat sikap dan perilaku indisipliner berkurang. Akan tetapi, *punishment* harus diterapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan telah diinformasikan secara jelas kepada karyawan. *Punishment* seharusnya diterapkan tidak terlalu ringan maupun terlalu berat karena *punishment* bersifat mendidik dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam organisasi.



Selain itu, pegawai yang disiplin juga dapat meningkatkan kerjasamanya. Disiplin kerja adalah suatu bentuk kesadaran yang tumbuh dari diri seseorang dalam memenuhi tanggung jawab dan mentaati peraturan-peraturan yang ada dalam perusahaan. Untuk dapat mengontrol disiplin kerja pegawai diperlukan adanya pengawasan serta motivasi dari pimpinan organisasi. Pengawasan sangat penting dalam meningkatkan kedisiplinan pegawai. Agar dapat mendorong kedisiplinan pegawai diperlukan adanya hubungan kerja saling menguntungkan antara pimpinan dengan pegawai. Pegawai menunjukkan tingkat kedisiplinan yang tinggi guna kemajuan organisasi, sedangkan pimpinan memberikan feedback (umpan balik) terhadap kedisiplinan pegawai yaitu dengan memberikan reward (kompensasi) terhadap pegawai yang disiplin serta punishment (hukuman) terhadap pegawai yang rendah kedisiplinannya. (Rizal & Radiman, 2019)

Disiplin merupakan salah satu alat bagi manajer untuk berkomunikasi dengan pegawainya sehingga pegawai tersebut dapat mengubah perilaku serta mentaati semua aturan perusahaan sesuai dengan norma-norma yang berlaku. Disiplin kerja sangat berpengaruh kepada kinerja pegawai, di mana semakin tinggi disiplin pegawai semakin tinggi juga kinerjanya dan sebaliknya (Jufrizen, 2018).

Disiplin kerja sebagai salah satu standart yang dimiliki oleh sumber daya manusia yang bertujuan untuk memberikan pengaruh pada diri pribadi maupun dalam kerja sama tim, yang mana bertujuan yang dimana bertujuan untuk mencapai sebuah tujuan organisasi (Muis & Hasibuan, 2021).

Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara Upt Medan Utara dipimpin oleh seorang Kepala Upt yang berkedudukan dibawah

dan bertanggungjawab kepada Kepala Badan dan Gubernur Sumatera Utara melalui Sekretaris Daerah Provinsi Sumatera Utara. Berdasarkan Peraturan Gubernur Sumatera Utara melalui Sekretaris Daerah Provinsi Sumatera Utara. Berdasarkan Peraturan Gubernur Sumatera Utara Nomor 22 Tahun 2017 tentang Tugas, Fungsi, Uraian Tugas, dan Tata Kerja Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara, Tugas Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara adalah melaksanakan urusan Pemerintah Daerah dibidang Pajak dan Retribusi Daerah serta pendapatan lainnya berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantu, penulis menemukan dimana masih rendahnya kinerja pegawai dalam melakukan pekerjaan dapat dilihat dari pegawai kurang mampu menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya. Permasalahan pada *reward* pegawai kurang mendapatkan pujian bagi pegawai dari atasan. Selanjutnya adanya karyawan yang mendapatkan teguran dari atasan ke pegawai yang telah melalaikan tugasnya dalam bekerja, melalui surat peringatan, dan potong gaji, serta dan pegawai yang diberikan hukuman atau punishment yaitu karyawan yang melanggar aturan, lalai dalam melakukan tugasnya dan tidak ada kemandirian dalam peningkatan kinerjanya selama berkerja. Serta pada disiplin kerja dimana masih rendahnya disiplin kerja pegawai, hal tersebut dapat dilihat dari adanya beberapa pegawai yang sering tidak tepat waktu saat masuk kantor dan pada waktu kerja masih banyak pegawai yang seharusnya bekerja didalam kantor tetapi masih berada diluar kantor, selain itu adanya pegawai yang pulang lebih awal dari waktu yang telah ditentukan.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas maka terdapat hal yang perlu diteliti agar dapat memberikan gambaran yang jelas

mengenai keadaan perusahaan yang sebenarnya. Maka, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara Upt Medan Utara”**

### **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka dalam penelitian mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Masih rendahnya kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaan, dapat dilihat dari karyawan kurang mampu menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.
2. Pegawai kurang mendapatkan pujian bagi pegawai dari atasan,
3. Adanya karyawan yang mendapatkan teguran dari atasan ke pegawai yang telah melalaikan tugasnya dalam bekerja
4. Disiplin kerja pada pegawai masih rendahnya disiplin kerja pegawai, hal tersebut dapat dilihat dari adanya beberapa pegawai yang sering tidak tepat waktu saat masuk kantor dan pada waktu kerja masih banyak pegawai yang seharusnya bekerja didalam kantor tetapi masih berada diluar kantor

### **1.3 Batasan Masalah**

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara Upt Medan Utara, maka ditemukan berbagai permasalahan yang muncul berdasarkan fenomena masalah yang terdapat pada instansi. Namun dalam hal ini peneliti membatasi masalah pada *reward*, *punishment*, disiplin kerja dan kinerja pegawai.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang masalah, maka penulis menemukan beberapa masalah sebagai berikut:

1. Apakah *reward* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara UPT Medan Utara?
2. Apakah *punishment* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara UPT Medan Utara?
3. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara UPT Medan Utara?
4. Apakah *reward* berpengaruh terhadap disiplin kerja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara UPT Medan Utara?
5. Apakah *punishment* berpengaruh terhadap disiplin kerja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara UPT Medan Utara?
6. Apakah *reward* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara UPT Medan Utara?
7. Apakah *punishment* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara UPT Medan Utara?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Secara umum tujuan sebuah penelitian adalah untuk mencari atau menemukan kebenaran atau pengetahuan yang benar. Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan penelitian sebagai berikut

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Reward* terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara UPT Medan Utara
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Punishment* terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara UPT Medan Utara
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara UPT Medan Utara
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Reward* terhadap disiplin kerja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara UPT Medan Utara
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Punishment* terhadap disiplin kerja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara UPT Medan Utara
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Reward* terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara UPT Medan Utara
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Punishment* terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara UPT Medan Utara

## 1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

### 1. Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat mengetahui teori-teori tentang *reward*, *punishment*, disiplin kerja terhadap kinerja pegawai sehingga dapat menambah wawasan pengetahuan dalam hal *reward*, *punishment*, disiplin kerja terhadap kinerja pegawai

### 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan sumber daya manusia pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara UPT Medan Utara dan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara UPT Medan Utara

## **BAB 2**

### **KAJIAN TEORITIS**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Selain itu kinerja seorang pegawai merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda – beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur pegawai atas hasil kerjanya berdasarkan kinerja dari masing – masing pegawai. Kinerja dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya.

Menurut (Mangkunegara, 2014) berpendapat bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut (Wibowo, 2020) menyatakan bahwa kinerja berasal darikata performance yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Namun perlu dipahami bahwa kinerja itu bukan sekedar hasil pekerjaan atau prestasi kerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung.

Menurut (Nooralizad, Nadeholi, & Parivash, 2018) “Kinerja sebagai sesuatu yang tampak, dimana individu relevan dengan tujuan organisasi.Kinerja



yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam pencapaian produktivitas kerja yang tinggi. Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula.

Dari pengertian para ahli di atas dapat disimpulkan peneliti kinerja sebagai kualitas dan kuantitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan.

### **2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja**

Perusahaan yang sehat tentu memiliki manajemen yang baik pula dan manajemen yang baik dapat dinilai dari kinerja karyawan yang optimal. Kinerja karyawan yang baik tersebut memiliki beberapa manfaat. Seperti sebagaimana menurut pendapat para ahli dibawah ini:

Menurut Wibowo (2017) penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk kepentingan yang lebih luas, seperti:

1. Evaluasi tujuan dan saran, evaluasi terhadap tujuan dan sasaran memberikan umpan balik bagi proses perencanaan dalam menetapkan tujuan sasaran kinerja organisasi diwaktu yang akan datang.
2. Evaluasi rencana, bila dalam penilaian hasil yang dicapai tidak sesuai dengan rencana dicari apa penyebabnya.
3. Evaluasi lingkungan, melakukan penilaian apakah kondisi lingkungan yang dihadapi pada waktu proses pelaksanaan tidak seperti yang diharapkan, tidak kondusif, dan mengakibatkan kesulitan atau kegagalan.
4. Evaluasi proses kinerja, melakukan penilaian apakah terdapat kendala dalam proses pelaksanaan kinerja. Apakah mekanisme kerja berjalan seperti

diharapkan, apakah terdapat masalah kepemimpinan dan hubungan antar manusia dalam organisasi.

5. Evaluasi pengukuran kinerja, menilai apakah penilaian kinerja telah dilakukan dengan benar, apakah sistem review dan coaching telah berjalan dengan benar serta apakah metode sudah tepat.
6. Evaluasi hasil, apabila terdapat deviasi, dicari faktor yang menyebabkan dan berusaha memperbaikinya di kemudian hari.

Menurut Rozarie (2017) menyebutkan “Penilaian kinerja karyawan perlu dilakukan dalam rangka pelayanan kepada konsumen/public sekaligus juga sebagai pedoman untuk menjadikan karyawan dapat dipromosikan ke jenjang yang lebih baik. Kinerja yang memuaskan tidak terjadi secara otomatis, oleh karena itu untuk memastikan apakah pegawai mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik diperlukan penilaian terhadap pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan”.

Selanjutnya menurut Greenberg & Baron (2017) menjelaskan bahwa “Penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk sejumlah kepentingan organisasi. Manajemen menggunakan evaluasi untuk mengambil keputusan tentang sumber daya manusia. Penilaian memberikan masukan untuk kepentingan penting seperti promosi, mutasi dan pemberhentian”.

Kemudian menurut Kreitner & Kinicki dalam Rozarie (2017) tujuan dari penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk:

1. Administrasi penggajian
2. Umpan balik kinerja
3. Identifikasi kekuatan dan kelemahan individu

4. Mendokumentasi keputusan kepegawaian
5. Penghargaan terhadap kinerja individu
6. Mengidentifikasi kinerja buruk
7. Membantu dalam mengidentifikasi tujuan
8. Menetapkan keputusan promosi
9. Pemberhentian pegawai
10. Mengevaluasi pencapaian tujuan

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat dilihat bahwa manfaat dan tujuan dari kinerja karyawan sangat penting bagi internal maupun eksternal karyawan itu sendiri.

### **2.1.1.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut (Sutrisno, 2014) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai adalah sebagai berikut :

#### **1. Efektivitas dan Efisiensi**

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

#### **2. Otoritas dan Tanggung Jawab**

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masing-masing pegawai yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

#### **3. Disiplin**

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketepatan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjuangan yang dibuat antara perusahaan dan pegawai.

#### 4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Sedangkan menurut (Robbins, 2014) kinerja merupakan pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

##### 1. Iklim organisasi

Iklim kerja dalam suatu organisasi sangatlah penting bagi pimpinan untuk memahami kondisi organisasi, karena ia harus menyalurkan bawahan sehingga mereka dapat mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Dengan adanya iklim kerja yang kondusif, maka hal itu akan mempengaruhi kinerja pegawai.

##### 2. Kepemimpinan

Peranan pemimpin harus mampu dan dapat memainkan peranannya dalam suatu organisasi, pimpinan harus mampu menggali potensi-potensi yang ada pada dirinya dan memanfaatkannya di dalam unit organisasi.

##### 3. Kualitas pekerjaan

Pekerjaan yang dilakukan dengan kata lain yang tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Penyelesaian tugas yang terdalkan, tolak ukur minimal kualitas kinerja pastilah dicapai.

4. Kemampuan kerja

Kemampuan untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya termasuk jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang pegawai.

5. Inisiatif

Inisiatif merupakan faktor penting dalam usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai. Untuk memiliki inisiatif dibutuhkan pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki para pegawai dalam usaha untuk meningkatkan hasil yang dicapainya.

6. Motivasi

Motivasi ini merupakan subyek yang penting bagi pimpinan, karena menurut definisi pimpinan harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Pimpinan perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

7. Daya tahan/ kehandalan

Apakah pegawai mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya. Sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggungjawab seorang pegawai.

8. Kuantitas pekerjaan

Pekerjaan yang dilakukan pegawai harus memiliki kuantitas kerja tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Dengan memiliki kuantitas kerja sesuai dengan yang ditargetkan, maka hal itu akan dapat mengevaluasi kinerja pegawai dalam usaha meningkatkan prestasi kerjanya.

9. Disiplin kerja

Dalam memperhatikan peranan manusia dalam organisasi, agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan diperlukan adanya kedisiplinan yang tinggi sehingga dapat mencapai suatu hasil kerja yang optimal atau mencapai hasil yang diinginkan bersama.

#### 10. Pengawasan

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen di dalam suatu organisasi, dengan adanya pengawasan yang baik maka dapat mencapai tujuan perusahaan tersebut. Pengawasan termasuk faktor yang mempengaruhi kinerja suatu perusahaan.

##### **2.1.1.4 Indikator Kinerja**

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur.

Adapun indikator kinerja (Mangkunegara, 2014) menyatakan yaitu :

#### 1. Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah mutu yang harus dihasilkan dalam pekerjaan.

#### 2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah jumlah yang harus diselesaikan dan dicapai dalam pekerjaan.

#### 3. Dapat tidaknya diandalkan

Dapat tidaknya diandalkan merupakan apakah seseorang pegawai dapat mengikuti instruksi, memiliki inisiatif, hati-hati dan rajin dalam bekerja.

#### 4. Sikap

Sikap yang dimiliki terhadap perusahaan, pegawai lain pekerjaan secara kerjasama.

Sedangkan menurut (Sutrisno, 2014) mengemukakan secara umum dapat dinyatakan bahwa terdapat 4 aspek indikator kinerja, yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas

Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu dan ketepatan dalam melakukan tugas.

2. Kuantitas

Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk, serta masa kerja yang telah di jalani individu pegawai tersebut.

3. Waktu kerja

Waktu kerja menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut

### **2.1.2 Reward**

#### **2.1.2.1 Pengertian Reward**

Menurut (Handoko, 2013) Reward merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeseimbangan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien.

Menurut (Kadarisman, 2013) reward adalah semua bentuk return balik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan” Menurut (Kuncoro, 2013) “reward dibagi menjadi dua jenis yaitu reward ekstrinsik dan reward intrinsik. Penghargaan ekstrinsik (ekstrinsic rewards) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut”.



Menurut (Fahmi, 2014) “reward atau sering kita sebut dengan kompensasi merupakan bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan, baik berbentuk finansial maupun non finansial”. Dari pengertian -pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa reward adalah pemberian balas jasa atau penghargaan yang diterima karyawan baik secara finansial maupun non finansial

#### **2.1.2.2 Bentuk Bentuk *Reward***

Reward atau kompensasi yang diberikan kepada seorang karyawan secara umum dibagi dalam tiga pilihan seperti yang dikemukakan (Fahmi, 2014) yaitu :

1. Reward dalam bentuk finansial tunai.

Diterima langsung oleh karyawan tersebut seperti gaji (salary), bonus, uang lembur, dan sejenisnya yang bersifat uang tunai yang biasanya bisa saja ditransfer rekening karyawan atau ada juga yang mengambil ke bagian keuangan langsung, tergantung mekanisme yang ditetapkan perusahaan.

2. Reward dalam bentuk finansial tunjangan.

Pemberian reward seperti ini dalam bentuk tanggungan kesehatan, biaya melahirkan, uang cuti, jaminan asuransi, biaya pemeliharaan rumah, pengisian pulsa telepon, dan sejenisnya

3. Reward dalam bentuk non finansial.

Penerimaan reward dalam bentuk non finansial ini seperti kenyamanan bekerja dengan suasana ruangan kantor yang sesuai harapan karyawan. Seperti komputer yang lengkap, jaringan internet dengan akses yang cepat, AC, meja yang bagus, toilet yang bersih, pencahayaan yang terang, dan lain sebagainya.

Saputra (2017), menyatakan bahwa Reward dibagi menjadi dua jenis yaitu:

1. Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic rewards*) Penghargaan ekstrinsik adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut.
  - 1) Penghargaan finansial: Gaji, Tunjangan karyawan, Bonus/insentif adalah tambahan-tambahan imbalan di atas atau di luar gaji/upah yang diberikan organisasi
  - 2) Penghargaan non finansial: Penghargaan interpersonal, Promosi.
2. Penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) Penghargaan intrinsik adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri yang yang terdiri. Penyelesaian (*completion*), Pencapaian (*achievement*), Otonomi (*autonomy*).

### **2.1.2.3 Dampak Pemberian Reward**

Bagi perusahaan secara umum pemberian reward kepada karyawan memiliki berbagaitujuan dan dampak yang akan dirasakan oleh karyawan tersebut, seperti yang dikemukakan oleh (Fahmi, 2014) yaitu :

1. Untuk memberikan dan menjelaskan hak dan kewajiban yang diterima oleh seorang karyawan.
2. Untuk memenuhi keinginan yang menjadi keinginan karyawan sesuai dengan kesepakatan yang ditandatangani.
3. Untuk menggambarkan wibawa perusahaan bahwa mampu membayar reward dan berbagai bentuk reward lainnya secara tepat waktu.
4. Sebagai penjelasan kepada pihak stakeholders bahwa perusahaan mampu melaksanakan kewajiban likuiditasnya secara tepat waktu.

5. Mampu menaikkan reputasi perusahaan sebagai perusahaan yang loyal dan berdedikasi tinggi dalam membangun kepedulian dan kesejahteraan karyawan.

Menurut Kawulur (2018) tujuan utama dari program Reward ini adalah:

1. Memperkuat motivasi untuk memacu diri agar mencapai prestasi.
2. Memberikan tanda bagi seseorang yang memiliki kemampuan lebih.
3. Bersifat Universal.

#### **2.1.2.4 Indikator *Reward***

Menurut (Kadarisman, 2013), indikator reward (penghargaan) adalah sebagai berikut :

1. Gaji adalah suatu bentuk pembayaran secara berkala dari seorang majikan pada karyawannya yang dinyatakan dalam suatu kontrak kerja.
2. Insentif adalah tindakan menjadikan atau membuat suatu motivasi dan menyebarkannya secara massal. Secara internasional, insentif berupa tindakan yang melebihi hasil yang diharapkan dan membentuk motivasi dari luar.
3. Tunjangan adalah sejumlah uang yang diberikan atau dialokasikan secara rutin untuk tujuan tertentu.
4. Penghargaan Internasional adalah suatu yang diberikan pada perorangan atau kelompok jika mereka melakukan suatu keunggulan di bidang tertentu.
5. Promosi jabatan adalah pemindahan karyawan dari suatu posisi atau jabatan, ke posisi atau jabatan yang lebih tinggi dengan gaji, fasilitas, tanggung jawab, dan peluang lebih besar.

Menurut Saputra (2017) indikator Reward (penghargaan) adalah sebagai berikut:

1. Upah
2. Gaji
3. Insentif
4. Tunjangan.
5. Penghargaan
6. Promosi.

### **2.1.3 *Punishment***

#### **2.1.3.1 *Pengertian Punishment***

Punishment dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia hukuman adalah siksa dan sebagainya yang ditelakan kepada orang yang melanggar undang-undang dan sebagainya Punishment adalah suatu konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan yang diberikan oleh atasan atas suatu perilaku tertentu yang telah dilakukan. Punishment (hukuman) jika digunakan secara efektif dapat menekan perilaku dalam organisasi, dengan kata lain punishment sebaiknya diberikan setelah melalui pertimbangan yang cermat dan objektif dari semua aspek yang relevan dengan situasi yang terjadi.

Punishment dapat diberikan oleh manajer atau atasan berupa kritikan, penurunan jabatan, bahkan berupa pemutusan hubungan kerja. Punishment adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Punishment akan diberikan karena adanya pelanggaran terhadap aturan yang berlaku.

Dalam konteks perusahaan, punishment akan diberikan kepada karyawan yang lalai atau melakukan suatu kesalahan yang merugikan

perusahaan. Punishment ini dapat berupa teguran, surat peringatan, skorsing maupun penghentian pekerjaan serta dapat juga berupa pembatalan bonus di bulan terkait. Dengan kata lain punishment dapat membuat kesempatan bonus maupun promosi dibatalkan. Tujuan punishment ini adalah agar karyawan lebih giat dan berusaha semaksimal mungkin dalam pekerjaannya.

Perusahaan yang sudah memiliki penerapan sistem reward sudah pasti ada menerapkan sistem punishment. Punishment dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia hukuman adalah siksa dan sebagainya yang ditelakan kepada orang yang melanggar peraturan. Berikut adalah pengertian punishment menurut beberapa ahli.

Mangkunegara (2014) mengemukakan bahwa: “Ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar”.

Lain hal nya menurut Ny. Roestiyah N.K dalam Yahdi (2016): “Suatu perbuatan yang tidak menyenangkan dari orang yang lebih tinggi kedudukannya untuk pelanggaran dan kejahatan, yang bermaksud untuk memperbaiki kesalahan dan bukan untuk mendendam”.

Dari beberapa pendapat di atas disimpulkan bahwa punishment adalah suatu perbuatan yang kurang menyenangkan yang berupa hukuman atau sanksi yang diberikan kepada pegawai secara sadar ketika terjadi pelanggaran agar tidak mengulangi lagi. Jika reward merupakan bentuk yang positif, maka punishment adalah sebagai bentuk yang negatif, tetapi kalau diberikan secara tepat dan bijak bias menjadi alat perangsang pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

Bertujuan adalah untuk menegakan keadilan dan menjalankan aturan agar

memberikan efek jera kepada pelanggar serta memperbaiki dan mendidik ke arah yang lebih baik.

### **2.1.3.2 Bentuk *Punishment***

Menurut (Rivai, 2014) secara garis besar, *punishment* dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

#### 1. *Punishment preventif*

*Punishment* yang dilakukan dengan maksud agar tidak atau jangankan terjadi pelanggaran. *Punishment* ini bermaksud untuk mencegah jangan sampai terjadi pelanggaran sehingga hal itu dilakukannya sebelum pelanggaran dilakukan. Dengan demikian, *punishment preventif* adalah hukuman yang bersifat pencegahan. Tujuan dari hukuman preventif ini adalah untuk menjaga agar hal-hal yang dapat menghambat atau mengganggu kelancaran dari proses pegawaiian bisa dihindari.

#### 2. *Punishment represif*

*Punishment* yang dilakukan karena adanya pelanggaran, oleh adanya do sayang telah diperbuat. Jadi, *punishment* ini dilakukan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan. *Punishment represif* diadakan bila terjadi sesuatu perbuatan yang dianggap bertentangan dengan peraturan-peraturan atau sesuatu perbuatan yang dianggap melanggar peraturan.

Menurut (Kuncoro, 2013) jenis-jenis *punishment* dapat diuraikan seperti berikut :

1. Hukuman ringan, dengan jenis: teguran lisan kepada pegawai yang bersangkutan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.

2. Hukuman sedang, dengan jenis: penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan atau penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan dan penundaan kenaikan pangkat atau promosi.
3. Hukuman berat, dengan jenis: penurunan pangkat atau demosi, pembebasan dari jabatan, pemberhentian kerja atas permintaan pegawai yang bersangkutan

### **2.1.3.3 Tujuan *Punishment***

Punishment merupakan tindakan konsekuensi yang dilakukan perusahaan dari perilaku yang negative dari karyawan, tujuan pemberian punishment ini bermacam-macam, salah satunya adalah teori tujuan pemberian punishment (Mangkunegara, 2014) ,sebagai berikut:

1. Teori Pembalasan Hukuman diadakan sebagai pembalasan terhadap kelalaian dan pelanggaran yang telah dilakukan seseorang (pegawai)
2. Teori Perbaikan Hukuman diberikan untuk membasmi kejahatan, untuk memperbaiki si pelanggar agar tidak berbuat kesalahan itu lagi.
3. Teori Perlindungan Hukuman diadakan untuk melindungi masyarakat dari perbuatan-perbuatan yang tidak wajar. Dengan adanya hukuman ini, masyarakat dapat dilindungi dari kejahatan-kejahatan yang telah dilakukan olehsi pelanggar.
4. Teori Ganti Rugi Hukuman diadakan untuk mengganti kerugian-kerugian yang telah diderita perusahaan akibat dari kejahatan-kejahatan atau pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan.
5. Teori Menakut-nakuti Hukuman diadakan untuk menimbulkan perasaan takut kepada si pelanggar akibat perbuatannya yang melanggar itu sehingga selalu takut melakukan perbuatan itu dan mau meninggalkannya.



Salah satunya adalah teori tujuan pemberian punishment (Rivai, 2014), sebagai berikut:

1. Teori pembalasan Berdasarkan teori ini, hukuman dilakukan sebagai pembalasan dendam terhadap pelaku pelanggaran, adanya pembalas dendam itu muncul karena adanya luka yang mendalam yang telah diterimanya karena hukuman. Teori ini tidak baik digunakan karena sikap balas dendam itu cenderung pada sikap yang negatif. Pada konteks pendidikan anak, teori ini biasanya digunakan untuk menghukum anak yang melakukan pelanggaran dan mengecewakan. Sebenarnya teoridengan tujuan pembalasan ini tidak baik digunakan dalam dunia pendidikan.Karena penerapan teori ini berlandaskan pada pembalasan dendam kepada pelaku pelanggaran yang melakukan kesalahan dan tidak dapat dipertanggung jawabkan efek dari hukuman tersebut. Malah dapat mengakibatkan ketraumaan dan kebencian yang dialami oleh anak.
2. Teori perbaikan Berdasarkan teori ini, jika dikaitkan dengan dunia pendidikan. Hukuman diberikan untuk memperbaiki anak yang berbuat salah dengan harapan agar selanjutnya tidak mengulangi kesalahannya lagi dan sadar atas kesalahannya. Teori ini bagus untuk membentuk sikap disiplin anak, karena berlandaskan pada perbaikan perbuatan yang salah dan menyadarkannya, sehingga guru dapat memberikan hukuman dengan jenis hukuman yang berlandaskan teori ini. Teori perbaikan ini tidak merugikan anak atau membuat anak menjadi trauma, sehingga sangat cocok untuk diterapkan.
3. Teori perlindungan Teori perlindungan ini, hukuman diadakan untuk melindungi masyarakat dari perbuatan-perbuatan tidak wajar yang dilakukan

oleh seseorang. Dengan adanya hukuman yang berlandaskan pada teori ini, maka masyarakat dapat dilindungi dari kejahatan-kejahatan yang telah dilakukan oleh pelanggar atau terhukum. Jika dilihat dari teori tersebut, pelanggar seharusnya akan lebih dilindungi. Teori tersebut agar membuat si pelanggar tidak melakukan kesalahannya lagi, tetapi penerapan teori ini guru harus benar-benar bijaksana dan arif dalam memilih jenis hukum yang sesuai dengan kesalahan yang dilakukan oleh pelanggar tata tertib.

4. Teori ganti kerugian Menurut teori ini, hukuman dilakukan untuk mengganti kerugian-kerugian yang telah diakibatkan oleh kejahatan-kejahatan yang telah dilakukan pelanggar atau terhukum. Hukuman ini lebih banyak diterapkan dalam pemerintahan atau masyarakat, sedangkan dalam dunia pendidikan teori ini dapat diterapkan sebagai salah satu teori menghukum akan tetapi skala yang diberikan dalam skala yang kecil. Contohnya seperti seorang siswa yang merusak barang milik temannya, maka guru dapat menghukum siswa tersebut dengan hukuman ganti rugi. Salah satu bentuknya yaitu dengan mengganti barang yang telah dirusaknyanya atau dengan memperbaiki barang tersebut jika masih dapat diperbaiki.
5. Teori menakut-nakuti Berdasarkan teori ini, hukuman ini diberikan untuk menimbulkan perasaan takut kepada anak yang melakukan pelanggaran akan akibat pelanggaran yang telah diperbuatnya, sehingga menimbulkan perasaan takut untuk mengulangnya kembali dan mau meninggalkan perbuatan yang salah. Teori ini dapat diterapkan dalam pelaksanaan hukuman pada anak, karena menakuti sebagai alat yang ampuh agar anak tidak mau mengulangi melakukan perbuatan yang salah. Ada berbagai cara penyampaian untuk

melakukan teori menakut-nakuti kepada anak. Penyampaian hukuman dengan teori ini dapat dengan tuturan atau nasehat yang memberikan rasa takut pada anak yang melakukan kesalahan agar tidak mengulangi kesalahan tersebut. Pada dasarnya seorang guru harus mampu bersikap bijak dalam memberikan hukuman agar siswa memiliki kedisiplinan yang dapat dipertanggung jawabkan.

#### **2.1.3.4 Indikator *Punishment***

Menurut (Rivai, 2014) ada beberapa dimensi dan indikator dari punishment. Adapun indikator tersebut yaitu :

1. Hukuman ringan, dengan jenis:
  - 1) Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan
  - 2) Teguran tertulis
  - 3) Pernyataan tidak puas secara tertulis
2. Hukuman sedang, dengan jenis:
  - 1) Penundaan kenaikan gaji
  - 2) Pemotongan gaji
  - 3) Penundaan kenaikan pangkat
3. Hukuman berat, dengan jenis:
  - 1) Pembebasan dari jabatan
  - 2) Pemecatan/ Pemutusan hubungan kerja
  - 3) Demosi

Menurut Astuti (2018), terdapat beberapa indikator *Punishment*, yaitu sebagai berikut:

1. Punishment Preventif

Punishment preventif yaitu Punishment yang dilakukan dengan maksud tidak atau jangan terjadi pelanggaran. Punishment ini bermaksud untuk mencegah jangan sampai terjadi pelanggaran sehingga hal itu dilakukannya sebelum terjadi pelanggaran.

## 2. Punishment Represif

Punishment Represif yaitu Punishment yang dilakukan oleh karena adanya pelanggaran, oleh adanya dosa yang diperbuat. Jadi Punishment ini dilakukan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan

### **2.1.4 Disiplin Kerja**

#### **2.1.4.1 Pengertian Disiplin Kinerja**

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap manajer selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhinya.

Menurut (Daulay, Pasaribu, & Putri, 2017) Disiplin merupakan suatu sikap yang tidak dapat muncul dengan sendirinya terhadap diri karyawan, untuk melahirkan sikap disiplin maka sikap tersebut harus selalu dilatih dan diterapkan pada diri karyawan.

Menurut (Afandi, 2016) disiplin kerja adalah suatu tata tertib maupun peraturan yang dibuat oleh suatu organisasi dan disahkan oleh dewan komisaris atau pemilik modal, disepakati oleh serikat pekerja dan diketahui oleh dinas tenaga kerja seterusnya orang-orang tergabung dalam organisasi tunduk pada tata

tertib yang ada dengan rasa senang hati, sehingga tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, keteraturan, dan ketertiban.

Menurut (Hasibuan, 2016) disiplin kerja merupakan suatu bentuk kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Sedangkan menurut.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan tata tertib serta peraturan yang dibuat oleh suatu perusahaan agar karyawan mau menaati dan sadar akan semua peraturan yang berlaku, guna mencapai hasil yang optimal.

#### **2.1.4.2 Tujuan Dan Manfaat Disiplin Kerja**

Menurut (Sutrisno, 2014) disiplin kerja dibutuhkan untuk tujuan organisasi yang lebih jauh, guna menjaga efisiensi dengan mencegah dan mengoreksi tindakan-tindakan individu dalam iktikad tidak baiknya terhadap kelompok. Lebih jauh lagi, Disiplin kerja berusaha untuk melindungi perilaku yang baik dengan menetapkan respon yang dikehendaki. Meskipun bukan hal yang mustahil bahwa menghindarkan kondisi-kondisi yang memerlukan Disiplin kerja itu lebih baik daripada program pendisiplin kerjaan yang paling memuaskan, namun Disiplin kerja itu sendiri menjadi penting karena manusia dan kondisinya yang tidak sempurna, seharusnya mempunyai tujuan yang positif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Disiplin kerja sangat diperlukan untuk menunjang kelancaran segala aktivitas organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara maksimal.

Menurut (Sutrisno, 2014) disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan.

Bagi organisasi adanya Disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Adapun bagi karyawan akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi.

#### **2.1.4.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Disiplin kerja**

Apabila karyawan memiliki disiplin kerja yang baik, maka disiplin kerja tersebut dapat mempermudah tercapainya tujuan perusahaan. Mengingat betapa pentingnya kedisiplinan didalam suatu organisasi perusahaan agar tujuannya bisa tercapai secara optimal.

Menurut (Hasibuan, 2016) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja menurut adalah sebagai berikut:

##### **1. Tujuan dan Kemampuan**

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan diterapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

##### **2. Teladan Pimpinan**

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para

bawahannya.

### 3. Balas Jasa

Balas jasa ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaanya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

### 4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

### 5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan organisasi. Dengan pengawasan melekat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya.

### 6. Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan.

### 7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indiscipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan.

#### 8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan.

Menurut (Hasibuan, 2016) Disiplin kerja dapat dipengaruhi beberapa faktor, yaitu:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi.
2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan
3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.
4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.
5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan.
6. Ada tidaknya perhatian kepada karyawan.
7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

#### **2.1.4.4 Indikator-indikator Disiplin Kerja**

Menurut (Sutrisno, 2014) menyatakan indikator disiplin kerja:

1. Taat terhadap aturan waktu.

Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

2. Taat terhadap peraturan perusahaan.

Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan.

Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.



#### 4. Taat terhadap peraturan lainnya di perusahaan.

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan dalam perusahaan.

Menurut (Agustini, 2017) ada beberapa indikator-indikator disiplin kerja karyawan adalah sebagai berikut:

##### 1. Tingkat kehadiran

yaitu jumlah kehadiran karyawan untuk melakukan aktivitas pekerjaan dalam perusahaan yang ditandai dengan rendahnya tingkat ketidakhadiran karyawan.

##### 2. Tata cara kerja

Yaitu aturan atau ketentuan yang harus dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi.

##### 3. Ketaatan pada atasan

Yaitu mengikuti apa yang diarahkan atasan guna mendapatkan hasil yang baik.

##### 4. Kesadaran bekerja

Yaitu sikap seseorang yang secara sukarela mengerjakan tugasnya dengan baik bukan atas paksa.

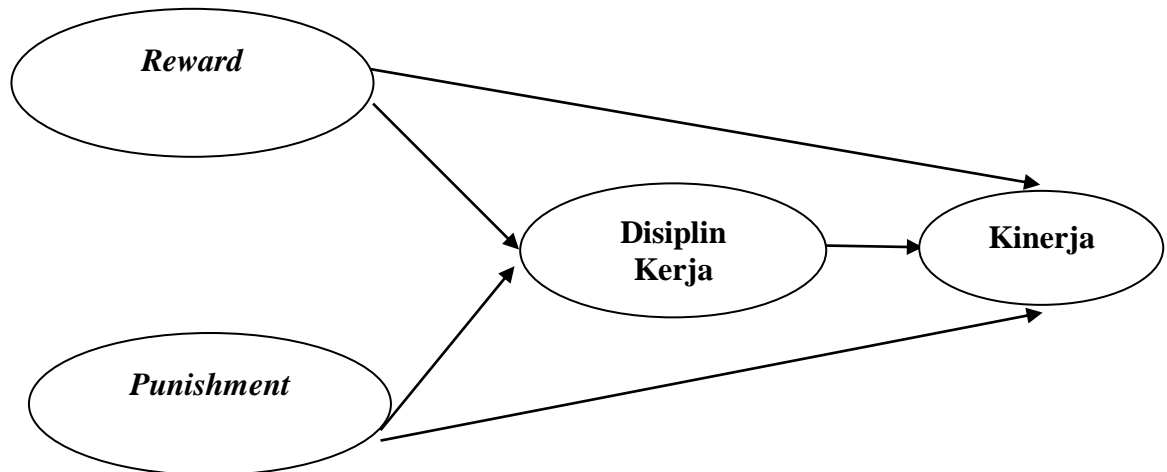
##### 5. Tanggung jawab

Yaitu kesediaan karyawan mempertanggung jawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan, serta perilaku kerjanya.

## **2.2 Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual adalah suatu hubungan atau kaitan antara konsep satu terhadap konsep yang lainnya dari masalah yang ingin diteliti. Kerangka konseptual ini gunanya untuk menghubungkan atau menjelaskan secara panjang lebar tentang suatu topik yang akan dibahas. Kerangka ini didapat dari ilmu atau

teori yang dipakai sebagai landasan teori yang dipakai sebagai landasan teori yang dihubungkan dengan variabel yang diteliti. Berikut ini skema gambar kerangka konseptual



**Gambar 2.4 Kerangka Konseptual**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan suatu penjelasan sementara perilaku atau keadaan tertentu yang telah terjadi. Hipotesis menurut (Sugiyono, 2018a), adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan jawaban sementara karena hipotesis pada dasarnya merupakan jawaban dari permasalahan yang telah dirumuskan dalam perumusan masalah, sedangkan kebenaran dari hipotesis perlu diuji terlebih dahulu melalui analisis data. Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. *Reward* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara UPT Medan Utara

2. *Punishment* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara UPT Medan Utara
3. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara UPT Medan Utara
4. *Reward* berpengaruh terhadap disiplin kerja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara UPT Medan Utara
5. *Punishment* berpengaruh terhadap disiplin kerja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara UPT Medan Utara
6. *Reward* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara UPT Medan Utara
7. *Punishment* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara UPT Medan Utara

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Pendekatan penelitian ini dilihat dari cara penjelasannya dan bertujuan untuk membuktikannya adanya pengaruh antar variabel bebas terhadap variabel terikat menggambarkan jenis/bentuk penelitian yang mendasari penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan jenis pendekatan *assosiatif* dan *kuantitatif*. Pendekatan *assosiatif* adalah suatu pendekatan dimana untuk mengetahui bahwa adanya hubungan pengaruh atau pengaruh diantara kedua variabel yaitu variabel bebas (*independent variable*) dan variabel terikat (*dependent variable*). Kemudian data yang dikumpulkan dalam bentuk kuantitatif.

Menurut (Sugiyono, 2018) pendekatan *asosiatif* adalah pendekatan yang dilakukan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih

Menurut (Sugiyono, 2018) metode kuantitatif juga dapat diartikan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positif, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data melalui instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/ statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Adapun topik utama yang menjadi variabel terikat adalah tentang kinerja, sedangkan variabel bebasnya adalah tentang dukungan organisasi, kepemimpinan transformasional serta variabel intervening adalah kepuasan kerja.

### 3.2 Definisi Operasional

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Menurut (Sugiyono, 2018) adalah penentuan konstrak atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variable yang dapat diukur. Adapun yang menjadi defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

#### 1. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun mutu..

**Tabel 3.1 Indikator Kinerja Karyawan (Y)**

No	Indikator
1	Kualitas kerja
2	Kuantitas kerja
3	Dapat tidaknya di andalkan
4	Sikap

Sumber: (Mangkunegara, 2014)

#### 2. Reward (X1)

Reward merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeseimbangan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien.

**Tabel 3.2 Indikator Reward (X1)**

No	Indikator
1	Gaji
2	Intensif
3	Tunjangan
4	Penghargaan Internasional
5	Promosi Jabatan

Sumber: (Kadarisman, 2013)

### 3. *Punishment* (X2)

Punishment dapat diberikan oleh manajer atau atasan berupa kritikan, penurunan jabatan, bahkan berupa pemutusan hubungan kerja. Punishment adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar,

**Tabel 3.3 Indikator *Punishment* (X2)**

No	Indikator
1	Hukuman Ringan
2	Hukuman Sedang
3	Hukuman Berat

Sumber: (Rivai, 2014)

### 4. *Disiplin Kerja* (Z)

Disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis. Menurunnya kedisiplinan karyawan dapat membuat target yang telah ditetapkan perusahaan tidak tercapai

Adapun yang menjadi indikator yang penulis gunakan untuk mengukur disiplin kerja menurut adalah:

**Tabel 3.4 Indikator *Disiplin Kerja***

No	Indikator
1	Taat terhadap aturan waktu
2	Tata terhadap peraturan perusahaan
3	Taat dalam aturan perilaku dalam pekerjaan
4	Taat terhadap aturan lainnya diperusahaan

Sumber: (Sutrisno, 2014)

### 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

#### 3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara UPT Medan Utara yang beralamat di Jl. Putri Hijau No 14 Kota Medan

#### 3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian direncanakan mulai dari bulan Juni 2022 sampai Oktober 2022. Rencana kegiatan penelitian sebagai berikut :

**Tabel 3.5 Skedul Rencana Penelitian**

No	Kegiatan Penelitian	Waktu Penelitian																			
		Juni 2022				Juli 2022				Agustus 2022				September 2022				Oktober 2022			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan judul				■																
2	Riset awal					■	■	■	■												
3	Pembuatan skripsi									■	■	■	■								
4	Bimbingan Skripsi													■	■	■	■				
5	Seminar Skripsi																	■			
6	Riset																				
7	Penyusunan Skripsi																				
8	Bimbingan Sekripsi																				
9	Sidang Meja Hijau																				

### 3.4 Populasi dan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2018) menyatakan bahwa, “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan”. Sedangkan menurut (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015) “Populasi merupakan totalitas dari seluruh unsur yang ada dalam sebuah wilayah penelitian”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang

terdapat pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara UPT Medan Utara yang berjumlah 75 pegawai.

### **3.4.2 Sampel**

Menurut (Sugiyono, 2018) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Adapun Untuk penentuan jumlah/ukuran sampel dalam penelitian ini dengan metode sampel jenuh dimana semua anggota populasi dijadikan sampel yaitu sebanyak 75 pegawai.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh dan harus diolah kembali, yaitu kuesioner. Dalam melakukan pengumpulan data yang berhubungan dengan yang akan dibahas dilakukan langsung dilakukan dengan dengan cara metode kuesioner. Metode kuesioner adalah teknik pengumpulan data melalui formulir berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang atau sekumpulan orang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan serta informasi yang diperlukan.

Skala yang dipakai dalam penyusunan adalah skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam Pengukurannya, setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pertanyaan dengan skala penilaian sebagai berikut:



**Tabel 3.6**  
**Skala Likert**

No	Notasi	Pertanyaan	Bobot
1	SS	Sangat Setuju	5
2	S	Setuju	4
3	KS	Kurang Setuju	3
4	TS	Tidak Setuju	2
5	STS	Sangat Tidak Setuju	1

Uji validitas digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan atau kemahiran suatu instrument pertanyaan sebagai alat ukur variabel penelitian (A Juliandi et al., 2015). Berikut rumus menguji validitas adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x) (\sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

(Juliandi et al., 2015)

Keterangan:

- n = banyaknya pasangan pengamatan
- $\sum x_i$  = jumlah pengamatan variabel X
- $\sum x_i^2$  = jumlah kuadrat pengamatan variabel X
- $\sum y_i$  = jumlah pengamatan variabel Y
- $\sum y_i^2$  = jumlah kuadrat pengamatan variabel Y
- $\sum x_i y_i$  = jumlah hasil kali sampel X dan Y

Kriteria penarikan kesimpulan :

Menurut (A Juliandi et al., 2015) ketentuan apakah suatu butir instrumen valid atau tidak adalah melihat nilai probabilitas koefisien korelasinya.

1. Suatu item instrumen dapat dikatakan valid apabila nilai korelasinya ( $r$ )  $\geq r_{tabel}$  atau nilai probabilitas  $\text{sig} < = 0,05$ .
2. Suatu item instrumen dapat dikatakan tidak valid apabila nilai korelasi ( $r$ )  $\leq -r_{tabel}$  atau nilai probabilitas  $\text{sig} > = 0,05$

**Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja (Y)**

Item Pernyataan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan	
<b>Kinerja (Y)</b>	Y1	0.844 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Y2	0.872 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Y3	0.884 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Y4	0.855 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Y5	0.852 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Y6	0.757 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Y7	0.830 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Y8	0.840 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid

Berdasarkan data di atas dapat dilihat bahwa dari seluruh item yang diajukan terhadap responden dinyatakan bahwa seluruhnya valid

**Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas Variabel Reward (X1)**

Item Pernyataan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan	
<b>Reward (X1)</b>	X1	0.835 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	X2	0.877 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	X3	0.798 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	X4	0.812 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	X5	0.741 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	X6	0.863 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	X7	0.790 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	X8	0.812 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	X9	0.826 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	X10	0.782 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid

Berdasarkan data di atas dapat dilihat bahwa dari seluruh item yang diajukan terhadap responden dinyatakan bahwa seluruhnya valid

**Tabel 3.7 Hasil Uji Validitas Variabel Punishment (X2)**

Item Pernyataan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan	
<b>Punishment (X2)</b>	X1	0.779 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	X2	0.846 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	X3	0.830 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	X4	0.719 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	X5	0.783 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	X6	0.443 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid

Berdasarkan data di atas dapat dilihat bahwa dari seluruh item yang diajukan terhadap responden dinyatakan bahwa seluruhnya valid

**Tabel 3.8 Hasil Uji Validitas Variabel Disiplin Kerja (Z)**

Item Pernyataan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan	
Disiplin Kerja (Z)	Z1	0.807 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Z2	0.792 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Z3	0.764 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Z4	0.627 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Z5	0.808 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Z6	0.815 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Z7	0.800 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Z8	0.818 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid

Berdasarkan data di atas dapat dilihat bahwa dari seluruh item yang diajukan terhadap responden dinyatakan bahwa seluruhnya valid

Menurut Juliandi et al., (2015) tujuan pengujian reabilitas untuk menilai apakah instrumen penelitian merupakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya. Jika variabel penelitian menggunakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya maka hasil penelitian juga dapat memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi. Uji reabilitas dilakukan setelah uji validitas atas pernyataan yang telah valid. Pengujian reabilitas dapat menggunakan teknik *Cronbach Alpha* dengan rumus :

$$r = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma^2} \right]$$

(A Juliandi et al., 2015)

Keterangan:

r = reabilitas instrument (*cronbach alpha*)

k = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma b^2$  = Jumlah Varians butir

$\sigma^2$  = Varians Total

**Tabel 3.8**  
**Hasil Uji Reabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha	R Tabel	Keterangan
Kinerja (Y)	0.915	0,60	Reliabel
<i>Reward</i> (X1)	0.943		Reliabel
<i>Punishment</i> (X2)	0.807		Reliabel
Disipln Kerja (Z)	0.906		Reliabel

Dari data diatas dapat dilihat bahwa nilai reliabilitas instrument menunjukkan tingkat reliabilitas instrument penelitian sudah memadai karena semua variabel  $> 0,60$ . Dapat disimpulkan bahwa item pernyataan dari setiap variabel sudah menjelaskan atau memberikan gambaran tentang variabel yang diteliti atau dengan kata lain instrument adalah reliabel atau terpercaya

### 3.6 Teknik Analisis Data

Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLS SEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali & Latan, 2012). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi)

#### 3.6.1 Analisis Jalur

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan

penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 3 for Windows. Berikut ini dapat disajikan model jalur yang digunakan berdasarkan variabel yang terdapat dalam penelitian ini, sebagai berikut:

Pengaruh Langsung

$$Y1 = PY1X1 + PY1X2 + e1 \quad (1) \text{ Persamaan Sub Struktur I}$$

$$Y2 = PY2X1 + PY2X2 + PY2Y1 + e2 \dots (2) \text{ Persamaan Sub Struktur II}$$

Pengaruh tidak langsung

$$PY1X1 \times PY2Y1 \quad (3)$$

$$PY1X2 \times PY2Y1 \quad (4)$$

(Hair, et al 2014)

Keterangan :

Y2 = Kinerja

Y1 = Disiplin Kerja

X1 = *Punishment*

$X_2$  = Reward  
 $a$  = Konstanta  
 $b_1, b_2$  = Koefisien regresi variabel bebas  
 $e$  = Standard error

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (a) *validitas konvergen (convergent validity)*; (b) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (c) validitas diskriminan (*discriminant validity*) serta analisis model struktural (*inner model*), yakni (a) koefisien determinasi (r-square); (b) f-square; dan (c) pengujian hipotesis (J. Hair, Hult, Ringel, & Sartsedt, 2014). Estimasi parameter yang didapat dengan (*Partial Least Square*) PLS dapat dikategorikan sebagai berikut: kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kategori kedua, mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, (*Partial Least Square*) PLS menggunakan proses literasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

### 3.6.2 Analisa outer model

Analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator:

1. *Convergent Validity* adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item *score/component score* dengan *construct score*, yang dapat dilihat dari *standardized loading factor* yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0,7$  dengan konstruk yang ingin diukur, nilai outer loading antara 0,5-0,6 sudah dianggap cukup.
2. *Discriminant Validity* merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada 60 ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk menilai *discriminant validity* yaitu dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted (AVE)*.
3. *Composite reliability* merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variable coefficient*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,70$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

4. *Cronbach's Alpha* merupakan uji reliabilitas yang dilakukan merupakan hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha*  $> 0,7$ .

### 3.6.3 Analisis Inner Model

Analisis Inner Model biasanya juga disebut dengan (*inner relation*, *structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk predictive dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam pengevaluasi inner model dengan (*Partial Least Square*) PLS dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantive. Selain melihat nilai *R-square*, pada model (*Partial Least Square*) PLS juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. *Q-square* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameter. Nilai *Q-square* lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai *Q-square* kurang dari 0 (nol), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.



#### **3.6.4 Uji Hipotesis**

Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak ketika t-statistik  $> 1,96$ . Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka  $H_a$  diterima jika nilai probabilitas  $< 0,05$ .

**BAB 4**  
**HASIL PENELITIAN**

**4.1 Deskripsi Data**

**4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian**

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel *reward* (X1), 6 pernyataan untuk variabel *punishment* (X2), 8 pernyataan untuk variabel disiplin kerja (Z) dan 8 pernyataan untuk variabel kinerja pegawai (Y). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 75 orang pegawai Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara UPT Medan Utara.

**4.1.2 Jawaban Responden**

**4.1.2.1 Kinerja Pegawai**

**Tabel 4.1 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

No.	Jawaban (Y)											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	20	26.7%	30	40.0%	13	17.3%	7	9.3%	5	6.7%	75	100%
2	21	28.0%	33	44.0%	9	12.0%	5	6.7%	7	9.3%	75	100%
3	20	26.7%	35	46.7%	9	12.0%	7	9.3%	4	5.3%	75	100%
4	22	29.3%	28	37.3%	11	14.7%	10	13.3%	4	5.3%	75	100%
5	17	22.7%	32	42.7%	14	18.7%	10	13.3%	2	2.7%	75	100%
6	14	18.7%	33	44.0%	13	17.3%	11	14.7%	4	5.3%	75	100%
7	27	36.0%	26	34.7%	12	16.0%	9	12.0%	1	1.3%	75	100%
8	20	26.7%	38	50.7%	8	10.7%	7	9.3%	2	2.7%	75	100%

**Sumber: Data diolah (2022)**

Dari tabel 4.1 di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

- Jawaban responden tentang dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditentukan perusahaan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 30 Orang dengan persentase 40.0%

2. Jawaban responden tentang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 33 Orang dengan persentase 44.0%
3. Jawaban responden tentang diberi kesempatan berinisiatif sendiri untuk mencapai target kerja yang ditetapkan perusahaan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 35 Orang dengan persentase 46.7%
4. Jawaban responden tentang berusaha memenuhi target pekerjaan yang telah saya rencanakan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 28 Orang dengan persentase 37.3%
5. Jawaban responden tentang selalu mengikuti instruksi atasan, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 32 Orang dengan persentase 42.7%
6. Jawaban responden tentang memiliki insiatif yang kuat, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 33 Orang dengan persentase 44.0%
7. Jawaban responden tentang bekerja sama dengan rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 26 Orang dengan persentase 34.7%
8. Jawaban responden tentang selalu berusaha menjadi orang yang dapat diandalkan oleh orang lain (kelompok/ tim), mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 38 Orang dengan persentase 50.7%.

#### 4.1.2.2 Reward

**Tabel 4.2 Skor Angket Untuk Variabel Reward (X1)**

No.	Jawaban (X1)											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	18	24.0%	37	49.3%	9	12.0%	4	5.3%	7	9.3%	75	100%
2	15	20.0%	43	57.3%	5	6.7%	4	5.3%	8	10.7%	75	100%
3	15	20.0%	36	48.0%	13	17.3%	4	5.3%	7	9.3%	75	100%
4	16	21.3%	38	50.7%	9	12.0%	5	6.7%	7	9.3%	75	100%
5	8	10.7%	39	52.0%	14	18.7%	9	12.0%	5	6.7%	75	100%
6	17	22.7%	34	45.3%	10	13.3%	6	8.0%	8	10.7%	75	100%
7	21	28.0%	30	40.0%	10	13.3%	8	10.7%	6	8.0%	75	100%
8	20	26.7%	30	40.0%	12	16.0%	8	10.7%	5	6.7%	75	100%
9	20	26.7%	27	36.0%	14	18.7%	2	2.7%	12	16.0%	75	100%
10	17	22.7%	36	48.0%	6	8.0%	9	12.0%	7	9.3%	75	100%

**Sumber: Data diolah (2022)**

Dari tabel 4.2 di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang Gaji yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan kinerja yang saya berikan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 37 Orang dengan persentase 49.3%
2. Jawaban responden tentang Uang insentif atau uang service yang diberikan cukup besar jika pekerjaan saya melebihi target, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 43 Orang dengan persentase 57.3%
3. Jawaban responden tentang Bonus yang diberikan perusahaan meningkatkan semangat dalam bekerja, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 36 Orang dengan persentase 48.0%
4. Jawaban responden tentang Bonus yang diberikan perusahaan dapat mencukupi kebutuhan saat ini, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 38 Orang dengan persentase 50.7%

5. Jawaban responden tentang Setiap karyawan yang bekerja disini diberikan tunjangan yang memenuhi kebutuhan, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 39 Orang dengan persentase 52.0%
6. Jawaban responden tentang Setiap karyawan berhak mendapatkan fasilitas kantor sesuai dengan hasil kerja., mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 34 Orang dengan persentase 45.3%
7. Jawaban responden tentang Sekecil apapun pujian yang diberikan oleh atasan, dapat membuat saya bersemangat dalam bekerja, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 30 Orang dengan persentase 40.0%.
8. Jawaban responden tentang Pimpinan memberikan pujian ketika mencapai target pekerjaan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 30 Orang dengan persentase 40.0%.
9. Jawaban responden tentang Setiap karyawan memiliki peluang untuk mengembangkan karir di perusahaan ini, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 27 Orang dengan persentase 36.0%
10. Jawaban responden tentang Perusahaan memberikan promosi bagi karyawan yang berprestasi, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 36 Orang dengan persentase 48.0%.

#### 4.1.2.3 Punishment

**Tabel 4.3 Skor Angket Untuk Variabel *Punishment* (X2)**

No.	Jawaban (X2)											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	15	20.0%	25	33.3%	17	22.7%	12	16.0%	6	8.0%	75	100%
2	21	28.0%	28	37.3%	12	16.0%	7	9.3%	7	9.3%	75	100%
3	37	49.3%	18	24.0%	13	17.3%	4	5.3%	3	4.0%	75	100%
4	23	30.7%	35	46.7%	11	14.7%	3	4.0%	3	4.0%	75	100%

5	37	49.3%	19	25.3%	13	17.3%	5	6.7%	1	1.3%	75	100%
6	25	33.3%	38	50.7%	9	12.0%	0	0%	3	4.0%	75	100%

**Sumber: Data diolah (2022)**

Dari tabel 4.3 di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang Ketika melakukan kesalahan secara berulang-ulang maka pimpinan bisa memberikan sanksi, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 25 Orang dengan persentase 33.3%
2. Jawaban responden tentang Berusaha memperbaiki kualitas kerja setelah di berikan sanksi dari pimpinan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 28 Orang dengan persentase 37.3%
3. Jawaban responden tentang Bersedia mendapatkan sanksi karna terbukti melakukan kesalahan yang fatal, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 37 Orang dengan persentase 49.3%
4. Jawaban responden tentang Diberikan keringanan setelah menjelaskan sebab terjadinya pelanggaran yang terjadi, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 35 Orang dengan persentase 46.7%
5. Jawaban responden tentang Segera di berikan sanksi apabila terbukti melakukan penyimpangan, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 37 Orang dengan persentase 49.3%
6. Jawaban responden tentang Diberikan hukuman yang setimpal sesuai dengan pelanggaran yang diperbuat., mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 38 Orang dengan persentase 50.7%

#### 4.1.2.4 Disiplin Kerja

**Tabel 4.4 Skor Angket Untuk Variabel Disiplin Kerja (Z)**

No.	Jawaban (Z)											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	32	42.7%	18	24.0%	13	17.3%	6	8.0%	6	8.0%	75	100%
2	28	37.3%	25	33.3%	9	12.0%	10	13.3%	3	4.0%	75	100%
3	24	32.0%	31	41.3%	12	16.0%	5	6.7%	3	4.0%	75	100%
4	14	18.7%	34	45.3%	15	20.0%	10	13.3%	2	2.7%	75	100%
5	21	28.0%	34	45.3%	8	10.7%	8	10.7%	4	5.3%	75	100%
6	24	32.0%	26	34.7%	13	17.3%	7	9.3%	5	6.7%	75	100%
7	18	24.0%	39	52.0%	10	13.3%	8	10.7%	0	0%	75	100%
8	22	29.3%	30	40.0%	12	16.0%	8	10.7%	3	4.0%	75	100%

**Sumber: Data diolah (2022)**

Dari tabel 4.4 di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

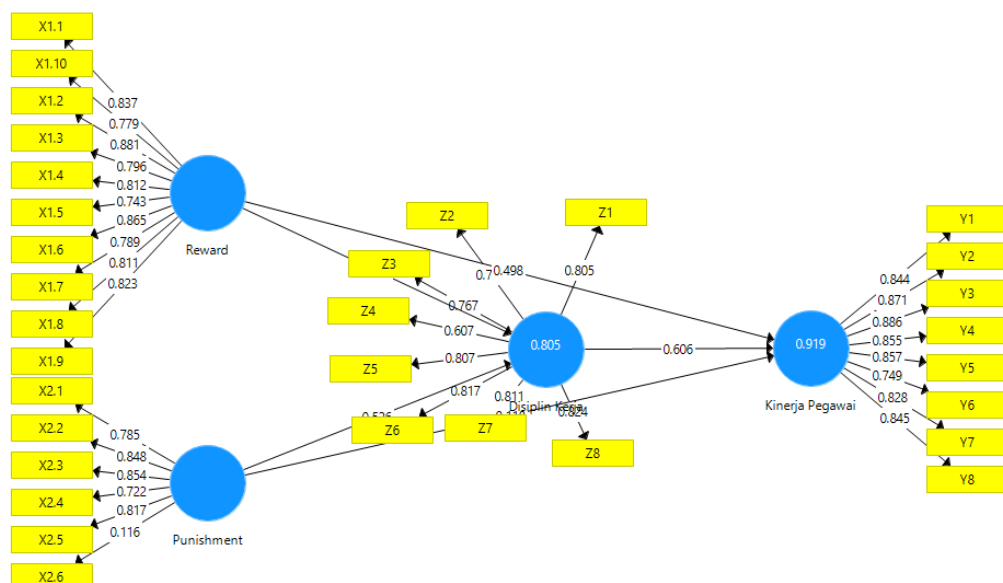
1. Jawaban responden tentang selalu hadir tepat waktu, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 32Orang dengan persentase 42.7%
2. Jawaban responden tentang tidak pernah terlambat, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 28 Orang dengan persentase 37.3%
3. Jawaban responden tentang melaksanakan semua peraturan yang ditetapkan instansi, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 31 Orang dengan persentase 41.3%
4. Jawaban responden tentang selalu mengikuti apel, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 34 Orang dengan persentase 45.3%
5. Jawaban responden tentang melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab saya, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 34 Orang dengan persentase 45.3%

6. Jawaban responden tentang memiliki hubungan pekerjaan yang baik dengan devisi lainnya, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 26 Orang dengan persentase 34.7%
7. Jawaban responden tentang selalu hadir bekerja jika tidak ada hambatan, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 39 Orang dengan persentase 52.0%
8. Jawaban responden tentang apabila ada halangan selalu memberitahu pimpinan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 30 Orang dengan persentase 40.0%.

## 4.2 Hasil Penelitian

### 4.2.1 Analisis Uji Outer Model

Evaluasi terhadap model pengukuran indikator meliputi pemeriksaan *individual item reliability*, *internal consistency* atau *composite reliability*, *average variance extracted*, dan *discriminant validity*. Ketiga pengukuran pertama dikelompokkan dalam *convergent validity*



Sumber: Smart PLS 3 (2022)

**Gambar 4.1**

*Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model*



## 1. *Convergent Validity*

*Convergent validity* terdiri dari tiga pengujian yaitu *reliability item* (validitas tiap indikator), *composite reability*, dan *average variance extracted* (AVE). *Convergent validity* digunakan untuk mengukur seberapa besar indikator yang ada dapat menerangkan dimensi. Artinya semakin besar *convergent validity* maka semakin besar kemampuan dimensi tersebut dalam menerapkan variabel latennya.

Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest variable*) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi, validitas konvergen dinilai berdasarkan *loading factor* serta nilai *Average Variance Extracted* (AVE). *Rule of thumb* yang digunakan dalam uji validitas konvergen adalah nilai *loading factor* > 0,5 serta nilai AVE > 0,5 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil AVE disajikan pada Tabel 4.8 dan hasil *outer loading* pada Tabel 3.9 berikut ini:

**Tabel 4.5 Hasil AVE (*Average Variant Extracted*)**

	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
<b>Disiplin Kerja</b>	0.611
<b>Kinerja Pegawai</b>	0.710
<b>Punishment</b>	0.544
<b>Reward</b>	0.663

Sumber : Data Diolah, 2022

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai AVE setiap variabel adalah lebih besar dari 0,5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel atau konstruk yang digunakan adalah valid.

## 2. *Discriminant Validity*

Pemeriksaan *discriminant validity* dari model pengukuran reflektif yang dinilai berdasarkan *cross loading* dan membandingkan antara nilai AVE dengan

kuadrat korelasi antarkonstrak. Ukuran *cross loading* adalah adalah membandingkan korelasi indikator dengan konstraknya dan konstrak dari blok lain. *Discriminant validity* yang baik akan mampu menjelaskan variabel indikatornya lebih tinggi dibandingkan dengan menjelaskan varian dari indikator konstrak yang lain. Berikut adalah nilai *discriminant validity* untuk masing-masing indikator.

**Tabel 4.6 Discriminant Validity**

	Disiplin Kerja	Kinerja Pegawai	Punishment	Reward
X1.1	0.708	0.771	0.611	0.837
X1.10	0.674	0.713	0.685	0.779
X1.2	0.746	0.812	0.743	0.881
X1.3	0.646	0.693	0.693	0.796
X1.4	0.669	0.747	0.620	0.812
X1.5	0.610	0.673	0.605	0.743
X1.6	0.695	0.768	0.699	0.865
X1.7	0.765	0.776	0.847	0.789
X1.8	0.713	0.714	0.788	0.811
X1.9	0.741	0.773	0.737	0.823
X2.1	0.669	0.667	0.785	0.713
X2.2	0.691	0.730	0.848	0.765
X2.3	0.744	0.706	0.854	0.757
X2.4	0.670	0.592	0.722	0.535
X2.5	0.739	0.663	0.817	0.694
X2.6	0.147	0.220	0.116	0.143
Y1	0.779	0.844	0.701	0.749
Y2	0.818	0.871	0.718	0.823
Y3	0.798	0.886	0.773	0.860
Y4	0.824	0.855	0.717	0.755
Y5	0.840	0.857	0.730	0.785
Y6	0.660	0.749	0.681	0.754
Y7	0.759	0.828	0.693	0.698
Y8	0.776	0.845	0.663	0.740
Z1	0.805	0.737	0.804	0.754
Z2	0.790	0.760	0.805	0.709
Z3	0.767	0.720	0.633	0.695
Z4	0.607	0.496	0.553	0.455
Z5	0.807	0.700	0.636	0.614
Z6	0.817	0.801	0.645	0.709
Z7	0.811	0.730	0.621	0.647

Z8	0.824	0.817	0.734	0.726
----	-------	-------	-------	-------

Sumber : Data Diolah, 2022

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.7 di atas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* lebih tinggi pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing

### 3. *Composite Reliability*

Statistik yang digunakan dalam *composite reliability* atau reabilitas kontrak adalah cronbach's alpha dan D.G rho (PCA). *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. *Rule of thumb* yang digunakan untuk nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,6 serta nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,60$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi. Hasil uji reabilitas kedua metode dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.8 Hasil Uji Reabilitas**

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Disiplin Kerja	0.908	0.926
Kinerja Pegawai	0.941	0.951
Punishment	0.793	0.863
Reward	0.943	0.952

Sumber : Data Diolah, 2022

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.8 di atas dapat diketahui bahwa masing-masing variabel penelitian memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*  $> 0,60$ . Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian dinyatakan reliabel

## 4.2.2 Analisis Inner Model

### 4.2.2.1 Uji Koefisien Deteminasi (*R-Square*)

*R-square* adalah ukuran proporsi variasi nilai yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen) ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Hasil *r-square* untuk variabel laten endogen sebesar 0,75 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah substansial (baik); 0,50 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah moderat (sedang) dan 0,25 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018). Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smart PLS 3.0, diperoleh nilai *R-Square* yang dapat dilihat pada gambar dan tabel berikut:

**Tabel 4.9 Hasil Uji R-Square**

	R Square	R Square Adjusted
Disiplin Kerja	0.805	0.800
Kinerja Pegawai	0.919	0.916

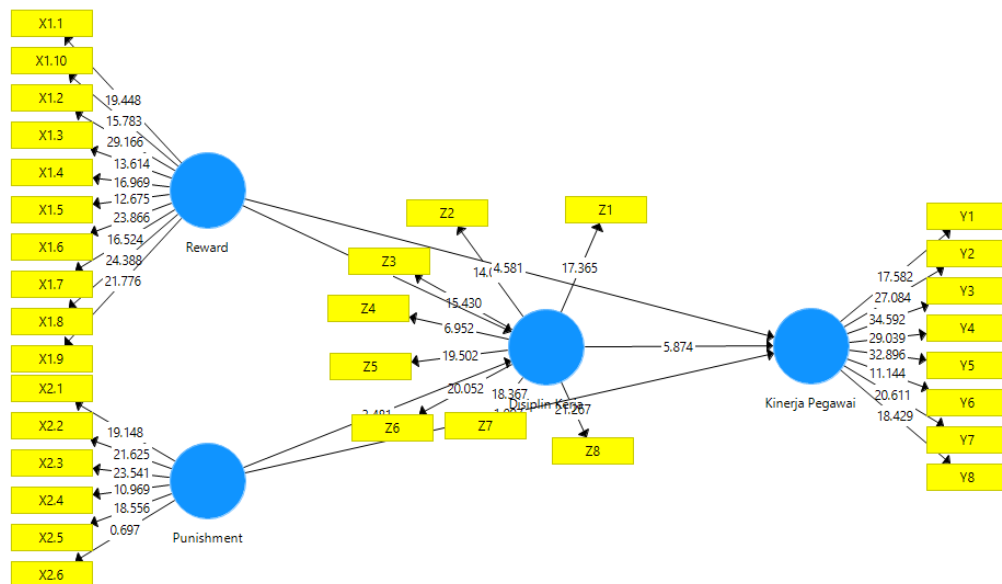
Sumber : Data Diolah, 2022

Dari tabel 4.9 di atas diketahui bahwa pengaruh *reward*, *punishment* dan disiplin kerja terhadap dengan nilai *r-square* 0,919 mengindikasikan bahwa variasi nilai kinerja pegawai mampu dijelaskan oleh variasi nilai *reward*, *punishment* dan disiplin kerja sebesar 91.9% atau dengan kata lain bahwa model tersebut adalah substansial (baik), dan 8.1% dipengaruhi oleh variabel lain. Dari tabel 4.9 di atas diketahui bahwa pengaruh *reward*, *punishment* terhadap dengan nilai *r-square*

0,805 mengindikasikan bahwa variasi nilai disiplin kerja mampu dijelaskan oleh variasi nilai *reward*, *punishment* sebesar 80.5% atau dengan kata lain bahwa model tersebut adalah substansial (baik), dan 19.5% dipengaruhi oleh variabel lain

### 4.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dibagi menjadi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, gambar hasil uji hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dilihat pada gambar *path coefficient* berikut ini :



Sumber: Smart PLS 3 (2022)  
Gambar 4.2 Path Coefficient

#### 1. Pengujian Hipotesis Secara Langsung

Hasil uji hipotesis pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel *path coefficient* berikut ini :

**Tabel 4.10 Path Coefficient**

	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<b>Disiplin Kerja -&gt; Kinerja Pegawai</b>	0.606	5.874	<b>0.000</b>
<b>Punishment -&gt; Disiplin Kerja</b>	0.526	3.481	<b>0.001</b>
<b>Punishment -&gt; Kinerja Pegawai</b>	0.118	1.990	<b>0.045</b>
<b>Reward -&gt; Disiplin Kerja</b>	0.403	2.558	<b>0.011</b>
<b>Reward -&gt; Kinerja Pegawai</b>	0.498	4.581	<b>0.000</b>

Sumber: Data Diolah (2022)

Berdasarkan Tabel 4.10 di atas, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh *reward* terhadap kinerja pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0.498. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,000 < 0,05$ , berarti *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
2. Pengaruh *punishment* terhadap kinerja pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0.498. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,000 < 0,05$ , berarti *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
3. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0.606. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,000 < 0,05$ , berarti *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
4. Pengaruh *reward* terhadap disiplin kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0.403. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,011 < 0,05$ , berarti *reward* berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja

5. Pengaruh *punishment* terhadap disiplin kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0.118. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,045 < 0,05$ , berarti *punishment* berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja

## 2. Pengaruh Hipotesis Secara Tidak Langsung

Adapun pengaruh tidak langsung diantara variabel bebas dan variabel terikat pada penelitian ini dapat dikemukakan adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.11 *Specific Indirect Effects***

	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Punishment -> Disiplin Kerja -> Kinerja Pegawai	0.318	3.034	<b>0.003</b>
Reward -> Disiplin Kerja -> Kinerja Pegawai	0.244	2.194	<b>0.029</b>

Sumber: Data Diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.11 di atas, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh *reward* terhadap kinerja pegawai dimediasi disiplin kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,244. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,029 > 0,05$ , berarti dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja mampu memediasi pengaruh *reward* terhadap kinerja pegawai
2. Pengaruh *punishment* terhadap kinerja pegawai dimediasi disiplin kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,318. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,003 > 0,05$ , berarti dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja mampu memediasi pengaruh *punishment* terhadap kinerja pegawai

## 4.3 Pembahasan

Hasil temuan dalam penelitian ini adalah mengenai hasil temuan penelitian ini terhadap kesesuaian teori, pendapat maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal-hal tersebut. Berikut ini ada tujuh bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut

#### **4.3.1 Pengaruh *Reward* Terhadap Kinerja Pegawai**

Pengaruh *reward* terhadap kinerja pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0.498. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,000 < 0,05$ , berarti *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Reward berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan apabila sistem reward semakin adil yaitu adanya gaji dan bonus, kesejahteraan, pengembangan karir maka kinerja karyawan akan semakin meningkat yaitu dengan mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik secara berkualitas, memiliki ketepatan waktu, efektivitas dan memiliki kemandirian. Reward sangat penting bagi setiap karyawan yang mau bekerja keras dan antusias untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pimpinan harus menyadari, bahwa karyawan akan mau bekerja keras dengan harapan, dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan dari hasil pekerjaannya

Semakin tinggi tingkat kemampuan seorang karyawan memaknai serta merasakan adanya manfaat yang mereka terima dari reward tersebut, maka akan semakin meningkatkan pula kualitas kinerja dalam suatu organisasi. Hal ini tentunya akan banyak memberikan nilai positif bagi perusahaan itu sendiri, karena tingkat kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) akan memberikan pengaruh yang besar terhadap tingkat keberhasilan suatu perusahaan/organisasi.



Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Indah et al., 2019) dan (Maksipreneur, 2015) menyatakan *reward* berpengaruh terhadap kinerja pegawai

#### **4.3.2 Pengaruh *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai**

Pengaruh *punishment* terhadap kinerja pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0.498. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,000 < 0,05$ , berarti *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

*Punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar (Mangkunegara, 2013). Setiap pekerjaan yang dibebankan pada seorang karyawan adalah sesuai dengan ketentuan yang ditegaskan diawal sekali ketika karyawan tersebut bekerja di perusahaan tersebut, terutama pada saat karyawan menandatangani perjanjian kesanggupan untuk bersedia bekerja sesuai dengan perintah dari surat keputusan yang digariskan tersebut. Dalam suatu kegiatan perusahaan pemberian *punishment*/hukuman merupakan kegiatan yang lumrah, sebab *punishment* bertujuan mendisiplinkan setiap karyawan agar bertindak sesuai dengan peraturan perusahaan dan tata cara perilaku yang telah ditetapkan perusahaan (Fahmi,2017). Kondisi seperti ini akan membuat kinerja karyawan naik.

Penelitian mengenai hubungan antara *punishment* terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan sebelumnya. Pramesti, dkk. (2019) dalam penelitiannya mendapatkan hasil bahwa *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya *punishment* karyawan akan lebih disiplin dan teliti

serta mampu melaksanakan tugas pekerjaannya sehingga mampu meningkatkan kinerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sejenis yang dilakukan oleh Suparmi dan Septiawan (2019); Ruben dan Priyantono (2019)

### **4.3.3 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0.606. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,000 < 0,05$ , berarti *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis. Menurunnya kedisiplinan pegawai dapat membuat target yang telah ditetapkan perusahaan tidak tercapai. Hal ini mengindikasikan bahwa belum optimalnya kinerja pegawai disebabkan karena faktor disiplin.

Disiplin yang baik mencerminkan rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas yang diberikan kepada pegawai. Karena dengan semakin berkembangnya suatu organisasi/perusahaan dan semakin tingginya teknologi yang digunakan oleh perusahaan, menyebabkan sering terjadinya perubahan serta semakin luasnya pekerjaan yang akan diemban oleh tenaga kerja, sehingga perlu diadakan pendisiplinan agar tujuan organisasi/perusahaan dapat tercapai (Tanjung, 2015). Disiplin kerja menurut (Sinambela, 2012) menyatakan bahwa Disiplin Kerja yaitu kepatuhan pada aturan atau perintah ditetapkan oleh Organisasi.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Arif, Putri, Yudi, & Jufrizen, 2019) (Liyas & Primadi, 2017) (Jufrizen & Pulungan, 2017)

(Jufrizen, 2018) (Jufrizen, 2016) (Arda, 2017) (Yusnandar, Nefri, & Siregar, 2020) (Hasibuan & Silvy, 2019), (Faustyna & Jumani, 2015), (Prayogi & Nursidin, 2019) (S Farisi, Irnawati, & Fahmi, 2020), (Nel Arianty, 2016) (Jufrizen & Sitorus, 2021) (Jufrizen & Hadi, 2021) (Prayogi, Lesmana, & Siregar, 2019) (Prayogi & Nursidin, 2019) (Tupti & Arif, 2020) (Farisi & Lesmana, 2021) menyatakan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai

#### **4.3.4 Pengaruh *Reward* Terhadap Disiplin Kerja**

Pengaruh *reward* terhadap disiplin kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0.403. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,011 < 0,05$ , berarti *reward* berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja

Reward artinya ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan. Dalam konsep manajemen, reward salah satu alat untuk peningkatan motivasi para pegawai. Metode ini bisa mengasosiasikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang, dan biasanya akan membuat mereka melakukan suatu perbuatan yang baik secara berulang - ulang. Selain motivasi, reward juga bertujuan agar seseorang menjadi giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah dicapainya (Wibowo, 2008).

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk merubah perilaku serta upaya meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Hasibuan, 2014).

Menurut definisi tersebut bisa dikatakan bahwa reward atau penghargaan turut mempengaruhi disiplin kerja. Karena reward akan memberikan kepuasan

dan kepedulian karyawan terhadap pekerjaannya. Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik, perusahaan harus memberikan reward atau penghargaan yang relatif sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan. Hal ini berarti semakin besar reward atau penghargaan yang diterima, maka semakin baik kedisiplinan karyawan

Hal ini sesuai dengan Penelitian oleh Sri Yayu (2013), Bandiyo et al (2021) dan Anwar (2016) yang menyatakan *reward* berpengaruh terhadap disiplin kerja

#### **4.3.5 Pengaruh *Punishment* Terhadap Disiplin Kerja**

Pengaruh *punishment* terhadap disiplin kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0.118. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,045 < 0,05$ , berarti *punishment* berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja

Sistem punishment yang diberikan oleh perusahaan seperti hukuman ringan dengan memberikan teguran hingga surat pernyataan saat karyawan datang terlambat, hukuman sedang dengan pemotongan gaji hingga penurunan jabatan saat karyawan melakukan pelanggaran sedang seperti mangkir dari pekerjaan, dan hukuman berat apabila karyawan melakukan pelanggaran yang berat seperti penyalahgunaan jabatan dan tindak kriminal akan diberikan punishment dalam bentuk penurunan jabatan sampai pemutusan hubungan kerja, sudah diberikan dengan tepat dan efektif dan punishment tersebut sangat mempengaruhi kedisiplinan karyawan.

Punishment merupakan suatu bentuk yang negatif, akan tetapi apabila diberikan sesuai dengan aturan dapat menjadi suatu bentuk positif untuk meningkatkan kedisiplinan. Punishment diberikan oleh perusahaan bertujuan

untuk memberikan teguran dan hukuman kepada karyawan yang melakukan kesalahan atau lalai dalam bekerja. Punishment yang diberikan oleh perusahaan akan membuat karyawan lebih baik dan lebih berhati-hati dalam bekerja, sehingga karyawan akan lebih disiplin agar tidak mendapatkan punishment. Berdasarkan jawaban responden dapat disimpulkan bahwa punishment yang bersifat sedang dalam bentuk pemotongan gaji dan penurunan jabatan lebih berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Purnomo, 2021) (Olivia & Lestariningsih, 2022) dan (Astuti & Sujatna, 2020) menyatakan *punishment* berpengaruh terhadap disiplin kerja

#### **4.3.6 Pengaruh *Reward* Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Disiplin**

##### **Kerja**

Pengaruh *reward* terhadap kinerja pegawai dimediasi disiplin kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,244. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,029 > 0,05$ , berarti dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja mampu memediasi pengaruh *reward* terhadap kinerja pegawai

Reward berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan apabila sistem reward semakin adil yaitu adanya gaji dan bonus, kesejahteraan, pengembangan karir maka kinerja karyawan akan semakin meningkat yaitu dengan mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik secara berkualitas, memiliki ketepatan waktu, efektivitas dan memiliki kemandirian. Reward sangat penting bagi setiap karyawan yang mau bekerja keras dan antusias untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pimpinan harus menyadari, bahwa karyawan akan mau bekerja keras

dengan harapan, dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan dari hasil pekerjaannya

Semakin tinggi tingkat kemampuan seorang karyawan memaknai serta merasakan adanya manfaat yang mereka terima dari reward tersebut, maka akan semakin meningkatkan pula kualitas kinerja dalam suatu organisasi. Hal ini tentunya akan banyak memberikan nilai positif bagi perusahaan itu sendiri, karena tingkat kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) akan memberikan pengaruh yang besar terhadap tingkat keberhasilan suatu perusahaan/organisasi.

Menurut definisi tersebut bisa dikatakan bahwa reward atau penghargaan turut mempengaruhi disiplin kerja. Karena reward akan memberikan kepuasan dan kepedulian karyawan terhadap pekerjaannya. Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik, perusahaan harus memberikan reward atau penghargaan yang relatif sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan. Hal ini berarti semakin besar reward atau penghargaan yang diterima, maka semakin baik kedisiplinan karyawan

#### **4.3.7 Pengaruh *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Disiplin Kerja**

Pengaruh *punishment* terhadap kinerja pegawai dimediasi disiplin kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,318. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,003 > 0,05$ , berarti dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja mampu memediasi pengaruh *punishment* terhadap kinerja pegawai

*Punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar (Mangkunegara, 2013).

Setiap pekerjaan yang dibebankan pada seorang karyawan adalah sesuai dengan ketentuan yang ditegaskan diawal sekali ketika karyawan tersebut bekerja di perusahaan tersebut, terutama pada saat karyawan menandatangani perjanjian kesanggupan untuk bersedia bekerja sesuai dengan perintah dari surat keputusan yang digariskan tersebut. Dalam suatu kegiatan perusahaan pemberian punishment/hukuman merupakan kegiatan yang lumrah, sebab punishment bertujuan mendisiplinkan setiap karyawan agar bertindak sesuai dengan peraturan perusahaan dan tata cara perilaku yang telah ditetapkan perusahaan (Fahmi,2017). Kondisi seperti ini akan membuat kinerja karyawan naik.

Punishment merupakan suatu bentuk yang negatif, akan tetapi apabila diberikan sesuai dengan aturan dapat menjadi suatu bentuk positif untuk meningkatkan kedisiplinan. Punishment diberikan oleh perusahaan bertujuan untuk memberikan teguran dan hukuman kepada karyawan yang melakukan kesalahan atau lalai dalam bekerja. Punishment yang diberikan oleh perusahaan akan membuat karyawan lebih baik dan lebih berhati-hati dalam bekerja, sehingga karyawan akan lebih disiplin agar tidak mendapatkan punishment. Berdasarkan jawaban responden dapat disimpulkan bahwa punishment yang bersifat sedang dalam bentuk pemotongan gaji dan penurunan jabatan lebih berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan

## BAB 5

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian mengenai Pengaruh *reward* dan *punishment* Terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening Pada BP2RD Sumatera Utara Upt Medan Utara

1. *Reward* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara UPT Medan Utara
2. *Punishment* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara UPT Medan Utara
3. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara UPT Medan Utara
4. *Reward* berpengaruh terhadap disiplin kerja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara UPT Medan Utara
5. *Punishment* berpengaruh terhadap disiplin kerja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara UPT Medan Utara
6. *Reward* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara UPT Medan Utara
7. *Punishment* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara UPT Medan Utara



## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas maka saran-saran yang dapat diberikan pada penelitian ini antara lain:

1. Melihat dari *reward* diharapkan untuk pimpinan memberikan kepada karyawan dalam membentuk *reward* dalam bentuk pujian atas kinerja yang telah dilakukan pegawai agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.
2. Melihat dari *punishment* diharapkan untuk pimpinan memberikan karyawan dalam membentuk *punishment* yang ringan dan pengawasan yang intents agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.
3. Melihat dari disiplin kerja diharapkan pimpinan mengawasi langsung agar dapat meningkatkan kinerja karyawan. .

## 5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu:

1. Dalam faktor mempengaruhi kinerja karyawan hanya *reward*, *punishment* dan disiplin kerja sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Adanya keterbatasan penelitian ini dalam memperoleh sampel hanya menggunakan 75 orang sebagai sampel hanya pada BP2RD Provinsi Sumatera Utara UPT Medan Utara sedangkan masih banyak pada UPT dibawah BP2RD Provinsi Sumatera Utara

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2016). *Concept & Indicator Human Resources Management*. Yogyakarta: Deepublish.
- Agustini, F. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Medan: UNIMED PRESS.
- Arda, M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 18(2), 51–60.
- Arianty, N. (2015). Pengaruh Pelimpahan Wewenang dan Koordinasi Kerja Terhadap Pengambilan Keputusan di Perusahaan Asuransi Di Kota Medan. *Jurnal Manajemen Tools*, 4(2), 80–91.
- Arianty, Nel. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Pelindo Cabang Belawan. *Jurnal Manajemen Perpajakan*, 4(2), 400–410.
- Arif, M., Putri, E. S., Yudi, S., & Jufrizen, J. (2019). Effect of Compensation and Discipline on Employee Performance. *Proceeding UII-ICABE*, 1(1), 263–276.
- Daulay, R., Pasaribu, H. K., & Putri, L. P. (2017). *Manajemen*. Medan: Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah AQLI.
- Fahmi, I. (2014). *Manajemen Keuangan Perusahaan dan Pasar Modal*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Farisi, S, Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi dan Hukum*, 4(1), 15–33.
- Farisi, Salman, & Lesmana, M. T. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Disiplin Kerja kepemimpinan Kerja dan lingkungan kerja. *SiNTESA: Seminar Nasional Teknologi Edukasi dan Humaniora*, 1(1), 336–351.
- Faustyna, F., & Jumani, J. (2015). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pelabuhan Indonesia I (PERSERO) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 15(1), 71–79.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2012). *Partial Least Square : Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis (7th ed.)*. New Jersey: Pearson Education Limited.
- Hair, J., Hult, G., Ringel, C., & Sartsedt, M. (2014). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. America: Sage Publication Inc.
- Handoko, T. H. (2013). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*.

Yogyakarta: BPFE.

- Hasibuan, J. S., & Silvya, B. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018* (pp. 134–147).
- Hasibuan, M. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indah, P. P. A. P., Rahmawati, P. I., & Andiani, N. D. (2019). Pengaruh Sistem Penghargaan (Reward) Terhadap Kinerja Trainee Di Hotel Holiday Inn Resort Baruna Bali. *JMPP: Jurnal Manajemen Perhotelan dan Pariwisata*, 2(1), 41–54.
- Jufrizen, J. (2016). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 17(1), 1–18.
- Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding: The National Conferences Management and Business (NCMAB)*, 405–424.
- Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018* (pp. 405–424).
- Jufrizen, J., & Hadi, F. P. (2021). Pengaruh Fasilitas Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Sains Manajemen*, 7(1), 35–54.
- Jufrizen, J., & Pulungan, D. R. (2017). Implementation of Incentive and Career Development of Performance with Motivation as an Intervening Variable. *Proceedings of AICS-Social Sciences* (pp. 441–446).
- Jufrizen, J., & Sitorus, T. S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *SiNTESA: Seminar Nasional Teknologi Edukasi dan Humaniora*, 841–856.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metodelogi Penelitian Bisnis Konsep dan Aplikasi*. Medan: UMSU PRESS.
- Kadarisman, N. (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kuncoro, M. (2013). *Mudah Memahami dan Menganalisis Indikator Ekonomi*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Liyas, J. N., & Primadi, R. (2017). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Perkreditan Rakyat. *AL-Masraf: Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan*, 2(1), 1–11.
- Mangkunegara, A. A. (2014). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.

- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.
- Nooralizad, R., Nadeholi, G., & Parivash, J. (2011). A causal model depicting the influence of spiritual leadership and some organization and individual variables on workplace spirituality. *Journal of Advance in Management*, 4(5), 90–99.
- Prayogi, M A, & Nursidin, M. (2019). Pengaruh kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Festival Riset Ilmiah Manajemen dan Akuntansi*, 1(11), 1–5.
- Prayogi, Muhammad Andi, Lesmana, M. T., & Siregar, L. H. (2019). Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *FRIMA 2019: Festifal Riset Ilmiah Manajemen & Akuntansi*, 665–670.
- Prayogi, Muhammad Andi, & Nursidin, M. (2019). Pengaruh kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Festifal Riset Ilmiah Manajemen dan Akuntansi*, 1(11), 1–5.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rizal, S. M., & Radiman, R. (2019). Pengaruh Motivasi, Pengawasan, dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 117–128.
- Robbins, S. P. (2012). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.
- Sinambela, L. P. (2012). *Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2018a). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2018b). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, Edy. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Kencana.
- Tanjung, H. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Sosial Dan Tenaga Kerja Kota Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 15(1), 27–34.

- Tupti, Z., & Arif, M. (2020). The Influence of Discipline and Motivation on Employee Performance. *Injests: Internasional Journal Economic, Technology and Social Scinces*, 1(1), 61–69.
- Wibowo, W. (2010). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pres.
- Yusnandar, W., Nefri, R., & Siregar, S. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Rumah Sakit Milik Pemerintah di Kota Medan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi dan Hukum*, 4(1), 61–72.

## KUESIONER PENELITIAN

---

Responden yang terhormat,

Bersama ini saya Auliyanda Yusuf Guci memohon kesediaan Bapak / Ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi pada program Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul **“Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara Upt Medan Utara”**.

Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian. Atas bantuan Bapak / Ibu saya ucapkan terima kasih.

### A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pertanyaan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pertanyaan dengan memberi **tanda checklist** (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

- |        |                       |                 |
|--------|-----------------------|-----------------|
| a. SS  | : Sangat Setuju       | : dengan Skor 5 |
| b. S   | : Setuju              | : dengan Skor 4 |
| c. KS  | : Kurang Setuju       | : dengan Skor 3 |
| d. TS  | : Tidak Setuju        | : dengan Skor 2 |
| e. STS | : Sangat Tidak Setuju | : dengan Skor 1 |

### B. Identitas Responden

No. Responden :

Jenis Kelamin :  Laki-laki  Perempuan

**Kinerja Karyawan (Y)**

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
<b>Kualitas Kerja</b>						
1	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditentukan perusahaan					
2	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti					
<b>Kuantitas Kerja</b>						
3	Saya diberi kesempatan berinisiatif sendiri untuk mencapai target kerja yang ditetapkan perusahaan					
4	Saya berusaha memenuhi target pekerjaan yang telah saya rencanakan					
<b>Dapat Tidaknya Diandalkan</b>						
5	Saya selalu mengikuti instruksi atasan					
6	Saya memiliki inisiatif yang kuat					
<b>Sikap</b>						
7	Saya bekerja sama dengan rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan					
8.	Saya selalu berusaha menjadi orang yang dapat diandalkan oleh orang lain (kelompok/ tim)					

**Reward (X1)**

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
<b>Gaji</b>						
1	Gaji yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan kinerja yang saya berikan					
2	Uang insentif atau uang service yang diberikan cukup besar jika pekerjaan saya melebihi target					
<b>Intensif</b>						
3	Bonus yang diberikan perusahaan meningkatkan semangat dalam bekerja					
4	Bonus yang diberikan perusahaan dapat mencukupi kebutuhan saat ini					
<b>Tunjangan</b>						
5	Setiap karyawan yang bekerja disini diberikan tunjangan yang memenuhi kebutuhan					
6	Setiap karyawan berhak mendapatkan fasilitas kantor sesuai dengan hasil kerja.					
<b>Penghargaan</b>						
7	Sekecil apapun pujian yang diberikan oleh atasan, dapat membuat saya bersemangat dalam bekerja					
8	Pimpinan memberikan pujian ketika mencapai target pekerjaan					
<b>Promosi Jabatan</b>						
9	Setiap karyawan memiliki peluang untuk mengembangkan karir di perusahaan ini.					
10	Perusahaan memberikan promosi bagi karyawan yang berprestasi					



**Punishment (X2)**

<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>KS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
<b>Hukuman Ringan</b>						
1	Ketika melakukan kesalahan secara berulang-ulang maka pimpinan bisa memberikan sanksi					
2	Berusaha memperbaiki kualitas kerja setelah di berikan sanksi dari pimpinan					
<b>Hukuman Sedang</b>						
3	Bersedia mendapatkan sanksi karna terbukti melakukan kesalahan yang fatal					
4	Diberikan keringanan setelah menjelaskan sebab terjadinya pelanggaran yang terjadi					
<b>Hukuman Berat</b>						
5	Segera di berikan sanksi apabila terbukti melakukan penyimpangan					
6	Diberikan hukuman yang setimpal sesuai dengan pelanggaran yang diperbuat					

**Disiplin Kerja (Z)**

<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>KS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
<b>Taat Terhadap Aturan Waktu</b>						
1	Saya selalu hadir tepat waktu					
2	Saya tidak pernah terlambat					
<b>Taat Terhadap Peraturan perusahaan</b>						
3	Saya melaksanakan semua peraturan yang ditetapkan instansi					
4	Saya selalu mengikuti apel					
<b>Taat dalam aturan perilaku dalam pekerjaan</b>						
5	Saya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab saya					
6	Saya memiliki hubungan pekerjaan yang baik dengan devisa lainnya					
<b>Taat terhadap aturan lainnya diperusahaan</b>						
7	Saya selalu hadir bekerja jika tidak ada hambatan					
8	Apabila ada halangan selalu memberitahu pimpinan					

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
1	1	2	1	2	1	3	3	3	3
3	1	1	1	3	1	1	2	3	1
1	1	1	3	2	1	1	2	1	3
2	1	3	3	2	2	3	3	1	1
1	1	1	1	1	1	3	3	1	2
1	2	1	1	1	2	1	2	1	1
2	3	4	2	4	2	1	1	1	2
3	1	2	2	2	1	1	1	1	2
1	1	1	2	1	1	2	2	1	1
4	3	3	3	3	4	1	1	1	3
4	4	4	4	4	4	2	3	3	2
2	2	1	1	2	1	3	3	3	2
1	1	1	1	1	1	4	1	1	3
3	4	4	2	2	4	2	2	1	4
2	4	2	3	1	2	2	3	3	1
4	2	5	5	2	4	2	3	3	2
5	3	3	5	4	3	2	2	2	3
4	4	3	4	4	3	4	4	4	2
5	4	2	3	4	3	2	2	1	4
3	4	3	5	5	3	3	1	3	1
3	4	4	4	4	3	5	5	4	5
5	4	3	3	4	5	4	3	3	4
4	4	3	5	4	5	4	3	2	5
4	4	5	4	4	5	3	4	4	5
4	5	5	3	3	5	4	3	3	4
4	4	4	5	3	5	3	5	4	4
5	5	4	4	4	4	4	3	5	4
5	4	4	5	4	4	4	5	5	4
5	4	3	3	3	3	3	4	5	3
4	5	5	4	4	5	4	3	4	4
4	4	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	4	4	5	4	4	5	3	5
5	4	4	5	4	5	3	4	5	5
5	4	4	4	4	4	5	5	3	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	3	3	5	5	2	5	4	5	5
4	4	4	5	4	4	4	5	4	5
4	4	4	5	4	4	5	5	4	5

4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
5	4	4	4	5	5	5	4	4	2
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
3	3	4	3	4	3	5	4	4	5
4	4	4	5	5	4	5	4	5	4
4	5	4	4	4	5	5	5	5	4
5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	4	3	4
3	4	4	4	3	3	5	4	4	4
4	4	3	4	4	4	5	5	5	5
3	4	3	4	3	3	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	5	4	2	4	4	4	5	4
4	4	5	2	2	4	4	4	5	2
5	5	4	4	4	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
4	4	5	4	3	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	3	4	4	4	5	4
5	5	4	4	4	5	5	5	4	4
5	4	5	4	3	5	5	4	5	4
4	5	5	4	4	4	4	5	5	4
5	4	5	4	4	5	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	4	4	4	5	5	4
4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
5	5	4	4	4	5	5	5	4	4
5	5	4	4	3	5	5	5	4	4
4	5	4	5	5	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	2	4	1	3	2	2	2	1	1

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6
3	1	3	2	3	1
2	1	1	3	2	5
1	1	3	1	2	3
1	1	4	4	4	5

1	2	3	4	3	5
1	1	3	3	2	5
1	1	2	4	4	5
2	2	2	2	3	3
1	1	1	4	1	4
2	2	1	1	2	5
3	4	3	3	3	4
2	3	2	3	3	4
4	3	3	4	3	4
2	4	3	4	2	4
2	2	3	3	4	4
2	3	4	1	3	4
2	2	3	3	5	5
2	3	3	4	3	3
3	2	2	2	4	4
3	2	4	4	3	5
3	5	4	3	3	5
3	4	5	5	3	5
2	3	3	5	5	4
3	4	5	3	5	3
3	4	4	4	5	4
4	3	4	4	4	5
4	4	5	4	3	4
5	5	4	3	4	5
3	3	5	4	3	3
3	3	4	5	5	4
5	3	4	4	5	1
3	3	5	5	5	4
5	3	4	5	4	5
4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4
4	5	4	5	4	3
5	4	5	4	5	5
5	5	4	5	5	5
5	5	3	3	5	5
4	5	5	5	5	4
5	4	5	4	4	5
4	5	5	4	5	4
5	5	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	5	5
5	5	4	4	4	4
5	4	5	4	4	3

5	4	5	4	4	4
5	5	5	4	5	4
4	4	5	4	5	4
3	3	5	5	5	4
4	4	5	5	5	4
4	4	4	5	4	4
3	4	4	5	4	4
2	4	5	5	5	4
2	4	5	4	4	4
4	5	5	4	4	4
4	4	5	4	4	4
4	4	5	4	4	4
3	4	5	4	5	4
4	4	5	4	5	4
3	4	5	5	5	4
4	5	5	5	5	4
3	5	5	4	5	4
4	4	5	4	5	4
4	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	4
4	4	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5
4	5	4	4	5	4
3	5	5	4	5	4
5	4	5	4	5	3
4	4	5	5	5	3
4	5	3	3	5	1

Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8
1	2	1	2	3	1	2	2
2	1	3	2	2	3	3	1
1	2	3	1	2	1	3	1
2	1	4	4	1	2	4	1
2	3	3	4	4	2	3	2
3	3	3	2	2	2	2	2
2	3	4	4	2	3	2	2
3	2	4	2	4	2	3	2
1	2	2	4	4	1	4	3
1	1	1	2	2	3	2	2
2	3	2	3	1	2	2	3
3	3	2	4	2	2	3	3
2	4	2	3	2	2	2	4

3	2	3	2	4	3	4	3
1	3	3	5	3	4	3	4
3	2	4	1	1	4	3	4
3	2	5	3	5	5	3	4
3	2	3	4	3	4	4	4
5	3	2	2	4	4	4	2
1	4	3	4	4	5	5	3
3	4	4	3	1	1	2	2
4	4	4	3	3	4	4	5
5	4	5	3	3	3	5	4
3	5	5	3	5	5	4	4
4	4	5	5	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	4	5
4	3	5	4	5	4	5	5
5	4	5	5	5	3	4	4
3	4	4	4	3	4	5	5
3	4	5	3	4	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	4	5	4	3
3	5	4	5	4	5	4	5
4	5	5	4	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	3	5	3	4
4	4	4	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	4	5	3	5	5
5	2	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	4	4	4	5	5	4
4	5	5	3	5	5	5	4
5	5	4	4	4	4	4	5
5	5	4	4	4	4	4	4
5	4	3	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	3	4	4
5	5	3	4	4	3	4	3
5	5	4	5	4	4	4	3
5	5	3	4	4	3	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4
5	5	4	4	4	5	4	4
4	4	4	2	4	5	4	4

4	4	5	2	5	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	3
4	4	4	3	4	3	4	3
5	5	4	2	4	5	4	4
5	5	4	3	4	4	4	4
5	5	4	4	4	5	4	4
5	5	5	4	5	4	5	5
5	5	5	4	4	5	4	4
5	5	4	4	5	5	5	5
5	5	5	4	4	5	5	4
5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	5	5	5	5
5	5	4	4	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	5	4	4	5
4	4	5	4	5	4	4	5
5	4	4	4	5	4	4	5
5	5	4	4	4	4	5	4
3	2	1	3	2	1	2	3

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8
3	1	1	1	2	1	2	1
1	1	2	1	2	1	2	2
1	1	1	2	2	2	1	1
1	2	1	1	2	2	2	2
2	3	2	3	1	2	3	3
2	1	2	2	3	2	3	2
2	1	3	3	2	2	2	2
3	3	2	2	2	1	2	2
2	1	1	2	3	1	3	4
2	3	3	2	3	2	2	3
1	2	3	2	2	5	2	3
2	3	2	3	2	3	3	3
3	2	2	3	3	3	4	2
2	3	3	2	2	4	4	4
5	2	3	1	2	2	3	4
4	2	4	3	3	3	5	3
3	4	4	5	3	3	3	5
4	4	4	4	4	4	3	4
3	5	4	2	3	3	2	5
4	4	3	4	4	3	5	5
5	4	4	2	3	4	4	4
3	5	3	4	3	4	5	3



3	4	3	5	5	5	5	3
4	5	4	4	3	5	5	4
4	5	5	3	3	4	4	3
4	4	4	3	3	5	5	4
4	4	4	5	4	5	3	5
3	5	3	4	3	5	5	5
3	5	5	4	4	4	4	4
5	3	5	5	3	5	4	5
5	4	4	5	5	5	4	4
4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	5	5	5	4	5	4
5	4	5	4	5	4	4	5
5	4	4	5	5	5	5	4
5	5	5	5	4	4	5	4
4	5	5	5	4	5	5	4
4	5	4	4	5	5	5	5
5	5	4	5	5	4	5	5
5	4	5	4	4	4	5	5
5	5	4	4	5	4	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	3	4	4
4	4	4	3	4	4	3	4
3	3	4	3	4	4	3	4
3	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	5	4	2	5	4
4	4	4	5	4	2	5	4
4	5	5	4	4	3	4	4
3	4	4	4	4	3	4	4
3	4	4	3	4	3	3	4
4	4	4	5	4	2	5	4
4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	5	4	4	5	4
5	5	5	4	5	4	4	5
4	5	4	5	4	4	5	4
5	4	5	5	5	4	5	5

4	5	4	5	5	3	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	4	5	5
5	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4
5	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	5
1	1	2	2	1	2	2	2