

## PENGARUH *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA DINAS KESEHATAN PROVINSI JAWA TIMUR

Dycthia Bernada Olivia  
dycthiab@gmail.com  
Marsudi Lestariningsih

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

### ABSTRACT

*This research aimed to examine and analyze the effect of reward and punishment on the employees' performance with work discipline as the intervening variable at Health Department East Java Province. This research was used quantitatively. Furthermore, the research sample used a simple random sampling method, a sample selection from the random population without seeing the existing strata. Moreover, the research population used civil servants in Health Department East Java Province with 72 respondents. Moreover, the data was collected by questionnaire method. While the research analysis method used Path analysis with SPSS program 25 version. The research showed that Rewards had a significant positive direction on the employees' performance. Punishment had a significant effect with positive direction on the employees' performance. Discipline had a significant effect with positive direction on the employees' performance. The reward had a significant effect with positive direction on the employees' performance through employees' work discipline. Punishment had a significant positive direction on the employees' performance through employees' work discipline.*

**Keywords:** *reward, punishment, work discipline, employees performance.*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel *intervening* pada Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan metode *simple random sampling*, yaitu pemilihan sampel dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada. Populasi yang digunakan adalah pegawai PNS Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur dengan sampel sebanyak 72 responden. Data dikumpulkan dengan menggunakan metode kuesioner. Metode analisis yang digunakan adalah *Path Analysis* dengan menggunakan program SPSS versi 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Reward* berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap Kinerja Pegawai. *Punishment* berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap Kinerja Pegawai. Disiplin berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap Kinerja Pegawai. *Reward* berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja Pegawai. *Punishment* berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja Pegawai.

**Kata Kunci :** *reward, punishment, disiplin kerja, dan kinerja pegawai.*

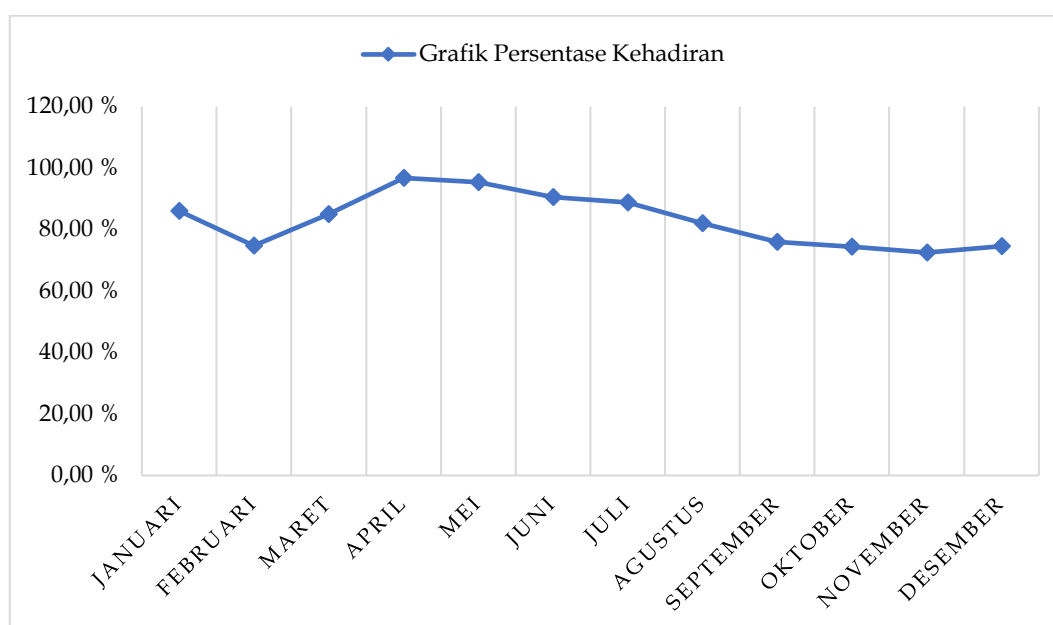
### PENDAHULUAN

Secara filosofis, Pemerintah Negara Indonesia dibentuk dengan tujuan untuk menciptakan ketentraman dan ketertiban (*law and order*) dan kesejahteraan (*welfare*). Dalam pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, yaitu "Untuk membentuk suatu Pemerintahan Negara Indonesia yang melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan perdamaian abadi dan keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia". Dalam mewujudkan hal tersebut maka dibutuhkan kualitas dan kompetensi Sumber Daya Aparatur

sebagai komponen utama. Demi tercapainya kelancaran pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan nasional seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) dituntut untuk berkinerja dengan baik. Baik buruknya kualitas instansi dapat dilihat dari kinerja pegawainya dan hal ini tergantung pada kemampuan instansi untuk memenuhi harapan masyarakat serta mewujudkan tujuan Pemerintah Negara Indonesia.

Kinerja pegawai dapat menunjukkan banyaknya kontribusi yang diberikan pegawai kepada suatu organisasi seperti tugas dikerjakan tepat waktu, hadir di tempat kerja dengan presentase izin yang sedikit, dan dapat bekerja sama dalam organisasi dengan optimal. Faktor-faktor tersebut dapat diwujudkan dengan adanya kedisiplinan pegawai. Salah satu indikator kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh absensi kehadiran.

**Tabel 1**  
**Data Kehadiran Pegawai PNS Dinkes Prov Jatim Tahun 2021**



Sumber: Data sekunder diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 1, dapat disimpulkan bahwa ketidakhadiran pegawai PNS Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur pada bulan Januari hingga Desember 2021 cenderung tinggi dan mengalami fluktuasi. Hal ini menunjukkan bahwa ketidaksiplinan pegawai PNS di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur cukup tinggi jika dilihat dari data kehadiran pegawai selama periode tahun 2021. *Reward* dan *Punishment* dapat digunakan sebagai bentuk strategi dalam menegakkan kedisiplinan seorang pegawai, pekerja, atau buruh perusahaan atau instansi. Dari segi perspektif manajemen sumber daya manusia maupun berbagai ilmu disiplin lainnya *reward* dan *punishment* dianggap dua kata yang melekat dalam membangun suatu organisasi. Upaya peningkatan kinerja dan disiplin pegawai khususnya ASN, Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur telah menerapkan kebijakan *reward* dan *punishment* sesuai dengan Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 14 Tahun 2021 tentang Pedoman Kerja dan Pelaksanaan Tugas Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Timur. Segala bentuk *punishment* berdasarkan kedisiplinan di jelaskan secara jelas, diantaranya pemotongan TPP Prestasi Kerja dengan memperhitungkan tingkat ketidakhadiran dan kepatuhan pegawai. Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur juga menetapkan optimalisasi penggunaan *reward* berupa tambahan penghasilan PNSD (TPP) diberikan setiap bulan kepada PNS yang dalam melaksanakan tugasnya dinilai memiliki inovasi serta prestasi kerja. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Mas'ud *et al.* (2017) dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang

positif dan signifikan antara pemberian *reward* dan *punishment* terhadap kinerja pegawai. Sedangkan, hasil penelitian yang dilakukan oleh Suak *et al.* (2017) menyatakan bahwa *reward* dan *punishment* tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Muslimat *et al.* (2021) ditunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, hasil penelitian yang dilakukan oleh Nelizulfa, Aulia (2018) dalam penelitiannya menyatakan bahwa disiplin kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Permadani, Viona (2020) menyatakan bahwa *reward* dan *punishment* tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi terdapat pengaruh tidak langsung variabel *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja.

Berdasarkan latar belakang, peneliti bermaksud untuk menguji kembali penelitian sebelumnya dan mengajukan suatu permasalahan penelitian yang berjudul Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja sebagai variabel *Intervening* pada Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: 1) Apakah *reward* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur, 2) Apakah *punishment* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur, 3) Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur, 4) Apakah *reward* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur, 5) Apakah *punishment* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur. Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut : 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *reward* terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur, 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *punishment* terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur, 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur, 4) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *reward* terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur, 5) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *punishment* terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur.

## TINJAUAN TEORITIS

*Reward* merupakan insentif yang melibatkan komisi atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para pegawai guna mencapai keunggulan yang kompetitif (Simamora, 2018). Menurut Wibowo (dalam Pangandaheng, 2021) teori manajemen *reward* menyatakan bahwa kemampuan seorang pemimpin untuk memberikan *reward* dan manfaat dengan tepat berdasarkan kontribusi bawahannya dapat mendorong perilaku karyawan yang positif. Selain itu, pemimpin dapat mengelola untuk memberikan imbalan yang dialokasikan dengan tepat kepada karyawan seperti moral atau aset sesuai kinerja karyawan dapat meningkatkan output positif dari karyawan.

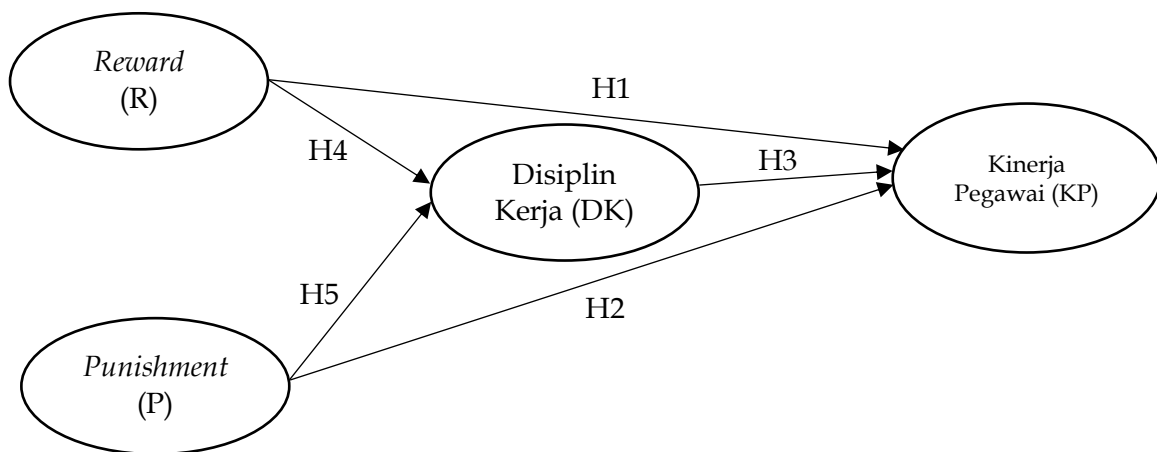
*Punishment* merupakan ancaman hukuman untuk memperbaiki pegawai yang melanggar peraturan yang berlaku serta memberikan pelajaran bagi pelanggar (Mangkunegara, 2013:130). Menurut teori tujuan pemberian *punishment* yang dikemukakan oleh Purwanto (dalam Permadani, 2020) sebagai berikut: (1) Teori pembalasan, (2) Teori perbaikan, (3) Teori perlindungan, (4) Teori ganti rugi, (5) Teori menakut-nakuti.

Kinerja pegawai merupakan sebuah gambaran tentang pencapaian pelaksanaan suatu program kerja untuk mewujudkan target sasaran yang meliputi tujuan visi dan misi organisasi tersebut dan diatur dalam rencana strategis suatu organisasi (Ricardianto, 2018:67). Menurut Prawirosento (dalam Sutrisno, 2016:9) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut: (1) Efektivitas dan efisiensi, (2) Otoritas dan tanggung jawab, (3) Disiplin, (4) Inisiatif.

Disiplin kerja merupakan tindakan manajemen untuk mendorong elemen organisasi untuk memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut, dengan kata lain pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki serta membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai (Siagian, 2015:305). Menurut Siswanto (dalam Sinambela, 2016) berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah sebagai berikut: (1) Frekuensi kehadiran, (2) Tingkat kewaspadaan, (3) Ketaatan pada standart kerja, (4) Ketaatan pada peraturan kerja, (5) Etika kerja.

### Rerangka Konseptual

Berdasarkan uraian landasan teori dan ditambah dengan kajian studi empiris yang memberikan gambaran mengenai variabel dan keterkaitan antar variabel diatas. Maka, model kerangka kajian yang digunakan untuk memudahkan pemahaman konsep yang digunakan adalah sebagai berikut:



Gambar 1  
Rerangka Konseptual

### Pengembangan Hipotesis

Penelitian mengenai pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel *intervening* dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut: (H<sub>1</sub>) *Reward* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur, (H<sub>2</sub>) *Punishment* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur, (H<sub>3</sub>) Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur, (H<sub>4</sub>) *Reward* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur, (H<sub>5</sub>) *Punishment* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian dan Gambaran Populasi Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Metode yang digunakan pada penelitian ini yaitu kuesioner. Pada penelitian ini populasi yang diambil adalah 253 pegawai PNS Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur.

### Teknik Pengambilan Sampel

#### Penentuan Jumlah Sampel

Agar sampel yang diambil representatif maka dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin dimana:

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = jumlah populasi

D = presisi

Maka besar jumlah sampel dapat dihitung sebagai berikut:

$$n = \frac{253}{253(0,1)^2 + 1}$$

n = 71,67 oleh peneliti dibulatkan menjadi 72 responden.

Dengan kuantitas populasi sebanyak 253 orang dan akurasi 10% maka kuantitas sampel adalah 72 orang pegawai PNS Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur.

### Teknik Sampling

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah metode *probability sampling*, yang mana memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Jenis penentuan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel dari populasi dengan memberikan kesempatan yang sama untuk dipilih bagi setiap individu atau unit sebagai sampel. Pertimbangan sampel dalam penelitian ini menggunakan kriteria berdasarkan pendidikan terakhir minimal SMA/ sederajat.

### Teknik Pengumpulan Data

Berdasarkan sumber data primer yang digunakan dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data kuesioner kepada responden yaitu teknik dengan memberikan seperangkat pertanyaan kepada responden untuk dijawab. Metode ini digunakan agar menghasilkan data terkait pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel *intervening* pada Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur. Responden tersebut memberikan pendapat atau opini dengan memberi suatu tanda tertentu pada suatu alternatif jawaban yang telah disediakan. Dalam penelitian ini indikator diukur dengan menggunakan skala likert. skala likert digunakan untuk mengukur tingkah laku, responden, pendapat, dan persepsi individu atau sekelompok orang mengenai fenomena sosial. Skala likert mempunyai lima tingkat preferensi jawaban sebagai berikut: Sangat Setuju (SS) = 5, Setuju (S) = 4, Netral (N) = 3, Tidak Setuju (TS) = 2, Sangat Tidak Setuju (STS) = 1.

### Variabel dan Definisi Operasional Variabel

#### Klasifikasi Variabel

Pada penelitian ini, variabel bebas yang digunakan adalah *reward* dan *punishment*. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai, dan variabel *intervening* yang digunakan adalah disiplin kerja.

#### Definisi Operasional Variabel

*Reward* merupakan bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur yang berprestasi dalam pekerjaannya. Adapun indikator *Reward* menurut Mahmudi (dalam Hidayat, 2018) yaitu : (1) Gaji, (2) Bonus, (3) Kesejahteraan, (4) Pengembangan Karir, dan (5) Penghargaan Psikologis dan Sosial.

*Punishment* merupakan bentuk ketegasan atau konsekuensi yang diberikan kepada pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur yang tidak menaati peraturan dan untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai. Adapun indikator *Punishment* menurut Rivai (2015:450) yaitu: (1) Hukuman Ringan, (2) Hukuman Sedang, dan (3) Hukuman Berat.

Kinerja pegawai merupakan hasil output, tingkat keberhasilan pegawai, atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas. Adapun indikator yang mempengaruhi Kinerja Pegawai menurut Robbins (2016:260) yaitu : (1) Kualitas Kerja, (2) Kuantitas, (3) Ketepatan Waktu, (4) Efektifitas, (5) Kemandirian.

Disiplin kerja merupakan sikap atau bentuk kesediaan dan kerelaan pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur untuk mematuhi dan menaati peraturan yang berlaku pada instansi. Adapun indikator disiplin kerja menurut Singodimejo (dalam Sutrisno, 2016:94) yaitu: (1) Taat Terhadap Aturan Waktu, (2) Taat Terhadap Peraturan Dasar, (3) Taat Terhadap Aturan Pedoman dan Hubungan Pekerjaan, dan (4) Taat Terhadap Peraturan Lainnya.

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan suatu proses pengolahan data yang telah didapatkan menjadi sebuah informasi yang dapat mudah dipahami dan juga bermanfaat untuk menemukan solusi permasalahan pada sebuah penelitian. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu: (1) Uji Instrumen yaitu meliputi uji validitas dan uji reliabilitas, (2) Uji Asumsi Klasik yaitu meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas, (3) Uji Kelayakan Model yaitu meliputi uji koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ) dan uji F, (4) Analisis Jalur (*path analysis*), (5) Uji Hipotesis (uji t).

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Indikator	Corrected Item-total Correlation ( $r_{hitung}$ )	$r_{tabel}$	Keterangan
<i>Reward</i>	R1	0,760	0,232	Valid
	R2	0,643		Valid
	R3	0,669		Valid
	R4	0,551		Valid
	R5	0,605		Valid
<i>Punishment</i>	P1	0,777		Valid
	P2	0,879		Valid
	P3	0,874		Valid
Disiplin Kerja	DK1	0,800		Valid
	DK2	0,865		Valid
	DK3	0,715		Valid
	DK4	0,759		Valid
Kinerja Pegawai	KP1	0,670		Valid
	KP2	0,747		Valid
	KP3	0,821		Valid
	KP4	0,679		Valid
	KP5	0,653		Valid

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan pada Tabel 2, diperoleh hasil bahwa seluruh item pertanyaan mengenai keseluruhan variabel yang berjumlah 17 item memiliki nilai  $r_{hasil} > r_{tabel}$ , dan sesuai ketentuan

yang telah ditetapkan, maka hal ini berarti bahwa seluruh item pertanyaan yang digunakan dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam penelitian.

**Uji Reliabilitas**

**Tabel 3**  
**Uji Reliabilitas**

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1.	Reward (R)	0,636	Reliabel
2.	Punishment (P)	0,794	Reliabel
3.	Disiplin Kerja (DK)	0,792	Reliabel
4.	Kinerja Pegawai (KP)	0,779	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 3 maka dapat disimpulkan bahwa nilai Cronbach's Alpha dari keseluruhan variabel yang diuji memiliki nilai  $\geq 0,60$ . Sehingga dapat diketahui bahwa seluruh variabel pada penelitian ini lolos dalam uji reliabilitas dan dinyatakan "reliable".

**Uji Asumsi Klasik**

**Uji Normalitas**

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Normalitas Model 1**  
*One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*

		Unstandardized Residual
N		72
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	1,79235395
Most Extreme Differences	Absolute	0,68
	Positive	0,38
	Negative	-0,68
Test Statistic		0,68
Asymp. Sign. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>

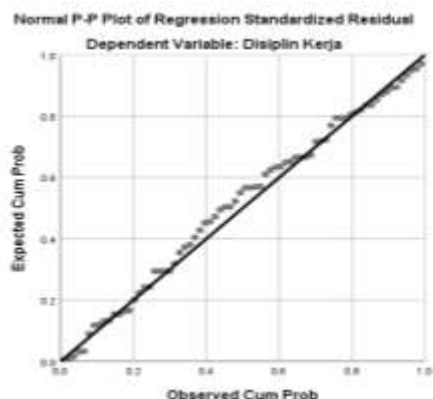
Sumber: Data primer diolah, 2021

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Normalitas Model 2**  
*One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*

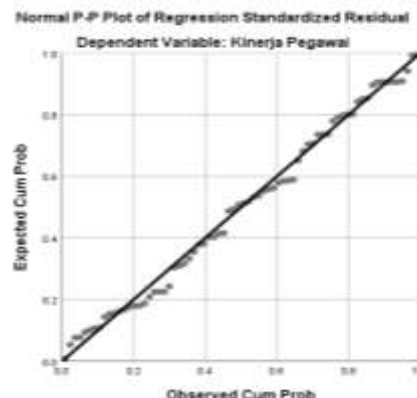
		Unstandardized Residual
N		72
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	1,55890520
Most Extreme Differences	Absolute	0,71
	Positive	0,71
	Negative	-0,44
Test Statistic		0,71
Asymp. Sign. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4 dan 5 maka dapat disimpulkan bahwa hasil *Asymp. Sign. (2-tailed)* model 1 dan 2 memiliki hasil sebesar  $0,200 \geq 0,05$ . Data tersebut berdistribusi normal dan dapat digunakan dalam penelitian.



**Gambar 2**  
Grafik Uji Normalitas Data Model 1  
Sumber: Data primer diolah, 2021



**Gambar 3**  
Grafik Uji Normalitas Data Model 2  
Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan gambar 1 dan 2 maka terdapat kesimpulan bahwa data memenuhi kriteria asumsi normalitas dengan ketetapan distribusi data penelitiannya dapat mengikuti garis diagonal yaitu antara 0 dan pertemuan sumbu X dan Y sehingga penelitian ini dapat digunakan.

### Uji Multikolinieritas

**Tabel 6**  
Hasil Uji Multikolinieritas Model 1

Variabel	VIF	Tolerance	Keterangan
Reward	1.120	0,892	Bebas Multikolinieritas
Punishment	1.120	0,892	Bebas Multikolinieritas

Sumber: Data primer diolah, 2021

**Tabel 7**  
Hasil Uji Multikolinieritas Model 2

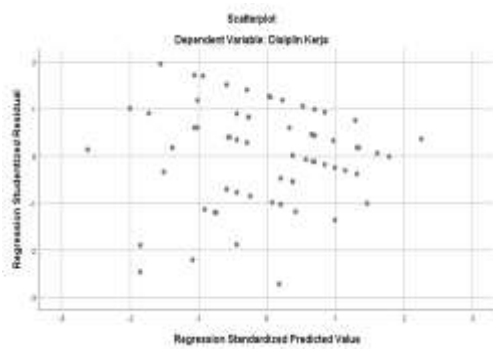
Variabel	VIF	Tolerance	Keterangan
Reward	1.242	0,805	Bebas Multikolinieritas
Punishment	1.139	0,878	Bebas Multikolinieritas
Disiplin Kerja	1.170	0,855	Bebas Multikolinieritas

Sumber: Data primer diolah, 2021

Menurut hasil pada Tabel 6 dan 7 dapat disimpulkan bahwa besarnya nilai *Value Influence Factor (VIF)* pada seluruh variabel bebas yang dijadikan model penelitian ini bernilai  $\leq 10$  serta nilai angka *tolerance* hampir mencapai angka 1 maka hasil yang diperoleh telah sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan, yang dimana hasil dari persamaan regresi tidak ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas atau dapat disebut dengan bebas Multikolinieritas, sehingga variabel tersebut dapat digunakan dalam penelitian.



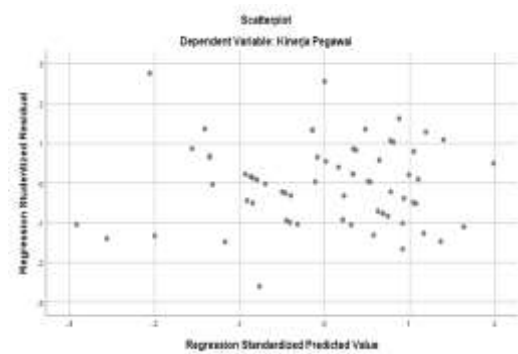
### Uji Heteroskedastisitas



Gambar 4

Grafik Uji Heteroskedastisitas Model 1

Sumber: Data primer diolah, 2021



Gambar 5

Grafik Uji Heteroskedastisitas Model 2

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan gambar 3 dan 4, terlihat titik-titik yang menyebar secara acak dan tidak membentuk sebuah pola yang jelas. Titik-titik tersebut tersebar di atas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gangguan heteroskedastisitas pada model 1 dan 2.

### Uji Kelayakan Model

#### Uji Koefisien Determinasi Berganda (R)<sup>2</sup>

Tabel 8  
Koefisien Determinasi  
Model Summary

Model	Variabel	R Square (R) <sup>2</sup>
1.	R-P-DK	0,145
2.	R-P-DK-KP	0,504

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Model 1 memiliki hasil R Square (R)<sup>2</sup> sebesar 0,145 atau dapat dikatakan bahwa variabel *reward* dan *punishment* memiliki pengaruh terhadap disiplin kerja sebesar 14,5% dan sisanya sebesar 85,5% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain diluar model. Berdasarkan Model 2 memiliki hasil R Square (R)<sup>2</sup> sebesar 0,504 atau dapat dikatakan bahwa variabel *reward*, *punishment*, dan disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 50,4% dan sisanya sebesar 49,6% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain diluar model.

### Uji F

Tabel 9  
Hasil Uji F Model 1 dan Model 2

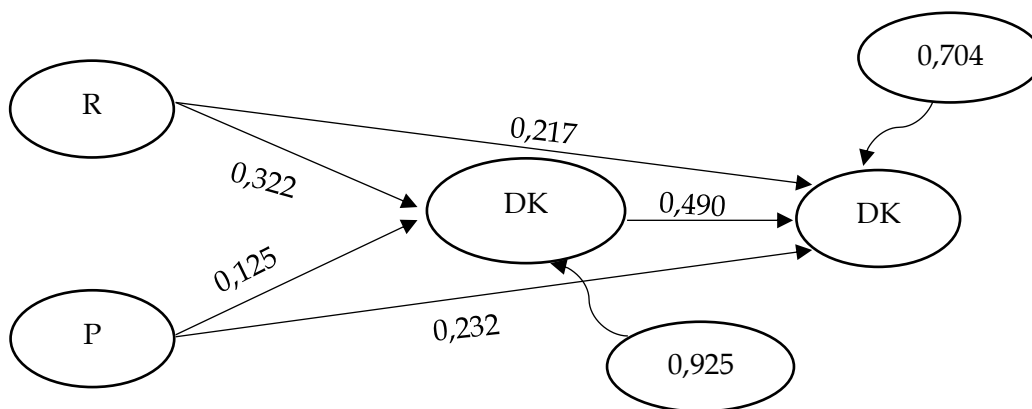
Model	Variabel	F	Sign.
1.	R-P-DK	5,866	0,004
2.	R-P-DK-KP	23,033	0,000

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Model 1 melalui tabel 21 dapat diketahui bahwa signifikansi hasil uji F sebesar  $0,004 \leq 0,05$  (level of significant). Hal menunjukkan bahwa penelitian ini layak untuk digunakan dan terdapat pengaruh antara variabel *reward* dan *punishment* berpengaruh signifikan terhadap variabel disiplin kerja. Berdasarkan Model 2 melalui tabel 21 dapat diketahui bahwa signifikansi hasil uji F sebesar  $0,000 \leq 0,05$  (level of significant). Hal menunjukkan bahwa penelitian ini layak untuk digunakan dan terdapat pengaruh antara

variabel *reward*, *punishment*, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.

**Analisis Jalur (Path Analysis)**



**Gambar 6**  
**Hasil Analisis Diagram Jalur**  
**Sumber: Hasil Output SPSS**

Berdasarkan gambar 5 maka dapat dijelaskan bahwasannya jalur tersebut memiliki dua substruktural yang dapat diformulasikan kedalam jalur tersebut yaitu sebagai berikut :

$$DK = 0,322R + 0,125P + e1.....(1)$$

$$KP = 0,217R + 0,232P + 0,490DK + e2.....(2)$$

Dari persamaan model 1 dan model 2, analisis *standardized coefficient* untuk masing-masing model dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) Pada Model 1, nilai *standardized coefficient* untuk variabel *Reward* positif yaitu sebesar 0,322 menunjukkan adanya hubungan yang searah, artinya jika *Reward* meningkat maka Disiplin Kerja akan meningkat dengan asumsi variabel lain konstan. Selanjutnya besarnya *standardized coefficient* untuk variabel *Punishment* positif yaitu sebesar 0,125 menunjukkan hubungan yang searah, artinya jika *Punishment* meningkat maka Disiplin Kerja akan meningkat dengan asumsi variabel lain konstan. Pada model 1 diketahui variabel *Reward* memiliki pengaruh lebih besar terhadap variabel Disiplin Kerja dibandingkan variabel *Punishment*, karena memiliki nilai *standardized coefficient* paling tinggi. (2) Pada Model 2, nilai *standardized coefficient* untuk variabel *Reward* positif yaitu sebesar 0,217 menunjukkan adanya hubungan yang searah, artinya jika *Reward* meningkat maka variabel Kinerja Pegawai akan meningkat dengan asumsi variabel lain konstan. Selanjutnya besarnya *standardized coefficient* untuk variabel *Punishment* positif yaitu sebesar 0,232 menunjukkan hubungan yang searah, artinya jika *Punishment* meningkat maka Kinerja Pegawai akan meningkat dengan asumsi variabel lain konstan, sedangkan besarnya *standardized coefficient* untuk Disiplin Kerja positif yaitu sebesar 0,490 menunjukkan hubungan yang searah, artinya Disiplin Kerja meningkat maka variabel Kinerja Pegawai akan meningkat dengan asumsi variabel lain konstan. Pada model 2 diketahui variabel Disiplin Kerja memiliki pengaruh lebih besar terhadap variabel Kinerja Pegawai dibandingkan variabel *Reward* dan *Punishment*, karena memiliki nilai *standardized coefficient* paling tinggi.

## Uji Hipotesis Penelitian Pengujian Hipotesis (Uji t)

Tabel 10  
Hasil Uji Hipotesis (Uji t)

Hipotesis	Hubungan Variabel	Standardized Coefficient	t <sub>hitung</sub>	Sign.	Kriteria
1	R → KP	0,217	2,280	0,026	Signifikan
2	P → KP	0,232	2,550	0,013	Signifikan
3	DK → KP	0,490	5,306	0,000	Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 10 terdapat hasil pengujian dengan uji t untuk mengetahui signifikan atau tidak signifikannya pada setiap hubungan variabel dalam penelitian ini, sehingga dapat dijabarkan sebagai berikut : (1) Pengujian hipotesis 1: Pengaruh *reward* terhadap kinerja pegawai menghasilkan nilai koefisien positif sebesar 0,217 dan *Sign-value* sebesar  $0,026 \leq 0,05$ . (2) Pengujian hipotesis 2: Pengaruh *punishment* terhadap kinerja pegawai menghasilkan nilai koefisien positif sebesar 0,232 dan *Sign-value* sebesar  $0,013 \leq 0,05$ . (3) Pengujian hipotesis 3: Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai menghasilkan nilai koefisien positif sebesar 0,490 dan *Sign-value* sebesar  $0,000 \leq 0,05$ . (4) Pengujian hipotesis 4: Pengaruh *reward* terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja, berdasarkan hasil pengujian hipotesis variabel *reward* berpengaruh positif terhadap disiplin kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. (5) Pengujian hipotesis 5: Pengaruh *punishment* terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja, berdasarkan hasil pengujian hipotesis variabel *punishment* memiliki pengaruh positif terhadap disiplin kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Pegawai

*Reward* memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai dimana hasil signifikan yang diperoleh lebih kecil dibandingkan taraf signifikan yang ditentukan yaitu  $0,026 \leq 0,05$ . Berpengaruhnya *reward* terhadap kinerja pegawai diperkuat dengan hasil wawancara dengan salah satu narasumber yaitu bapak X yang merupakan salah satu pegawai bagian sekretariat Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur. Beliau mengatakan bahwa Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur memberikan *reward* berdasarkan hasil dari penilaian kinerja pegawai. Dengan adanya pemberian *reward* kepada pegawai yang berprestasi diharapkan dapat memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Hal tersebut dikarenakan *reward* dapat mengasosiasikan perbuatan pegawai dengan perasaan bahagia sehingga dalam kinerjanya akan lebih bagus dan memberikan kontribusi yang lebih kepada instansi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Abdullah *et al.* (2021) dan Mas'ud *et al.* (2017) yang menyatakan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Lestariningsih, M (2017) menyatakan *perceived organization support* berpengaruh signifikan terhadap *performance* karena adanya penghargaan kepada dosen yang berprestasi dan peningkatan kesejahteraan pada dosen adanya rasa bangga terhadap prestasi yang dicapai dosen.

### Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Pegawai

*Punishment* memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai dimana hasil signifikan yang diperoleh lebih kecil dibandingkan taraf signifikan yang ditentukan yaitu  $0,013 \leq 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa adanya sistem pengawasan ketat

dengan penerapan *punishment* dapat membuat pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur merasa tertekan dan juga menganggap itu sebagai motivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Hal tersebut dikarenakan pemberian *punishment* yang adil atau sesuai kepada pegawai secara cepat dan tepat dapat menyadarkan pegawai akan kesalahannya, maka akan meningkatkan kesadaran para pegawai pelanggar untuk tidak mengulangi kesalahan yang dilakukan sehingga kinerja para pegawai akan semakin meningkat.

Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Abdullah (2021) dan Tangkuman *et al.* (2015) yang menyatakan bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai dimana hasil signifikan yang diperoleh lebih kecil dibandingkan taraf signifikan yang ditentukan yaitu  $0,000 \leq 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik disiplin kerja yang diterapkan maka akan semakin tinggi kinerja pegawai. Hal ini telah sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2019:193) bahwa kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang paling penting karena semakin baik disiplin pegawai, maka akan semakin tinggi juga prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa adanya pegawai dengan disiplin kerja yang baik, maka akan terasa sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil yang optimal. Kesimpulannya disiplin kerja merupakan kunci dari keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan.

Terdapat beberapa penelitian yang sejalan dengan hasil penelitian ini diantaranya yang dilakukan oleh Muslimat *et al.* (2021), Juliyanti *et al.* (2020), Hidayat, Faizal (2018), dan Ferawati (2017) bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena adanya disiplin kerja yang dapat mempengaruhi besar kecilnya hasil kerja yang dimiliki seorang pegawai.

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

*Reward* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Sedangkan disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga terbukti bahwa *reward* dapat memediasi disiplin kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai. Berpengaruhnya variabel mediasi ini dibuktikan dengan adanya *reward* yang diberikan melalui sistem *e-presensi* di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur, karena pada *e-presensi* tersebut terdapat sistem otomatis yang digunakan untuk menilai disiplin kerja dan kinerja pegawai secara objektif dan terukur salah satunya berdasarkan persentase kehadiran pegawai. *Reward* berupa tambahan penghasilan pegawai (TPP) akan diberikan kepada pegawai sesuai dengan perolehan poin prestasi masing-masing pegawai, yaitu dengan kriteria penilaian kinerja sebesar 40% dan tingkat kedisiplinan berdasarkan kehadiran sebesar 60%.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Permadani (2020) dan Hidayat (2018) yang menyatakan bahwa *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja.

### **Pengaruh Punishment terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja**

*Punishment* memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap disiplin kerja. Sedangkan disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga terbukti bahwa *punishment* dapat memediasi disiplin kerja secara penuh terhadap kinerja pegawai. Berpengaruhnya variabel mediasi ini dibuktikan dengan adanya *punishment* yang diberikan Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur secara otomatis juga ada pada sistem *e-presensi* sesuai dengan hasil laporan kinerja pegawai, ketika seorang pegawai tidak melakukan disiplin kerjanya dengan baik maka akan mengurangi poin prestasi pegawai dan membuat

TPP prestasi kerja yang diberikan berkurang sesuai dengan poin masing-masing pegawai. Sesuai dengan pernyataan Anwar (2016) yang menyatakan bahwa *punishment* dapat dijadikan alat untuk merangsang kedisiplinan serta produktivitas kerjanya apabila dilakukan secara tepat dan bijak.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Permadani (2020) dan Hidayat (2018) yang menyatakan bahwa *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur, maka terdapat kesimpulan sebagai berikut: (1) *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur. (2) *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur. (3) Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur. (4) Disiplin Kerja memediasi secara parsial pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur. (5) Disiplin Kerja memediasi secara penuh pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur.

### Keterbatasan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan kesimpulan yang telah disusun, maka tersusunlah keterbatasan sebagai berikut: (1) Peneliti menyadari terdapat banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, namun didalam penelitian ini peneliti hanya membahas dua variabel independen, yaitu *Reward* dan *Punishment*. Sedangkan variabel dependen, yaitu Kinerja Pegawai dan variabel *intervening* yaitu Disiplin Kerja, (2) Adanya keterbatasan sampel dalam penelitian ini yaitu hanya sebanyak 72 pegawai PNS Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur. Jika sampel yang digunakan lebih banyak mungkin akan memberikan hasil penelitian yang lebih baik lagi.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian secara keseluruhan dan kesimpulan yang telah disampaikan, maka dapat dikemukakan saran untuk penelitian selanjutnya adalah: (1) *Reward* terhadap Kinerja Pegawai mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan, maka diharapkan instansi tetap mempertahankan sistem *reward* tersebut atau bahkan menambahkan beberapa *reward* baru bila dirasa perlu untuk semakin meningkatkan kinerja pegawai. (2) *Punishment* terhadap Kinerja Pegawai mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan, maka diharapkan untuk tetap memperhatikan pentingnya memberikan teguran atau bahkan hukuman lain sesuai perundang-undangan kepada pegawai yang dalam bekerja tidak menaati peraturan instansi. Hal ini dilakukan guna menjaga serta meningkatkan disiplin kerja pegawai agar kerjanya selalu optimal. (3) Perlu dilakukannya penelitian lanjutan bagi para peneliti lain yang tertarik untuk melaksanakan penelitian sejenis, dengan cara meneliti variabel-variabel lainnya yang belum diteliti dalam penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Penerbit Aswaja Pressindo. Yogyakarta.
- Abdullah, Y. J., Adolfini., dan G. G. Lumintang. 2021. Pengaruh Kepemimpinan, Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada Toko Dua Sekawan Pusat Kota Ternate.

- Edy, S. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedelapan. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Ferawati, A. 2017. Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Cahaya Indo Persada Surabaya. *Jurnal Agora* 5(1): 1-12.
- Hidayat, W. Y., N Retnowati. dan E. Istanti. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Organizational Citizenship Behavior (Ocb), Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Home Center Indonesia. *Jurnal Manajemen Branchmarck* 4(3): 466-475.
- Juliyanti, B dan Onsardi. 2020. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum PDAM Kota Bengkulu. *Jurnal Manajemen Modal Insani dan Bisnis* 1(2): 183-191.
- Lestariningsih, M. 2017. Self Efficacy, Achievement Motivation, Affective Commitment dan Pengaruhnya Terhadap Performance Dengan Moderasi Perceived Organizational Support Studi Pada Dosen Perguruan Tinggi Swasta Terakreditasi A Kopertis Wilayah VII Jawa Timur. *Disertasi*. Universitas Airlangga. Surabaya.
- Mangkunegara, A. P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mas'ud, R., R, Jonathan., dan E. A. Lau. 2017. Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kutai Timur. *Jurnal Ekonomia*.
- Muslimat, A. dan H. A. Wahid. 2021. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pos Indonesia Kantor Cipondoh. *Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia* 4(2): 120-127.
- Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
- Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 14 Tahun 2021 *Pedoman Kerja dan Pelaksanaan Tugas Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Timur*. 26 Februari 2021. Surabaya.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021. *Disiplin Pegawai Negeri Sipil*. 31 Agustus 2021. Jakarta.
- Permadani, V. 2020. Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Di PDAM Kota Malang. *Skripsi*. Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim. Malang.
- Ricardianto, P. 2018. *Human Capital Management*. Edisi Pertama. In Media. Bogor.
- Rivai, V. R. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktik*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, S. P. dan M. Coulter. 2016. *Manajemen*. Terjemahan B. Sabran. Edisi Tigabelas. Jilid 1. Erlangga. Jakarta.
- Siagian, S. P. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua Puluh Empat. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Tangkuman. 2015. Penilaian Kinerja, Reward, Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Cabang Pemasaran Suluttenggo. *Jurnal Emba* 3(2): 884-895.