

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1    *Goal Setting Theory***

Penelitian ini menggunakan *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*) yang menyatakan adanya hubungan yang tidak terpisahkan antara penetapan tujuan dan kinerja. Goal- Setting Theory menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kinerjanya. Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. (Ni Kadek Rika Putri Rahayu, 2022). Dalam teori Operant Conditioning yang dikemukakan oleh B.F. Skinner (1904–1990), perilaku manusia sangat dipengaruhi oleh konsekuensi yang mengikuti suatu tindakan.

Dua konsep utama dalam teori ini adalah reward (penguatan) dan punishment (hukuman). Reward diberikan untuk memperkuat atau meningkatkan kemungkinan munculnya kembali perilaku yang diinginkan. Bentuk reward bisa berupa penguatan positif, seperti pujian, nilai tinggi, atau hadiah ketika seseorang menunjukkan perilaku yang baik, dan penguatan negatif, yaitu menghilangkan sesuatu yang tidak menyenangkan sebagai bentuk penghargaan atas perilaku yang benar, misalnya membebaskan siswa dari tugas tambahan karena telah menunjukkan kedisiplinan. Sebaliknya, punishment digunakan untuk mengurangi atau menghambat munculnya perilaku yang tidak diinginkan.

Punishment bisa berupa hukuman positif, yaitu memberikan konsekuensi yang tidak menyenangkan seperti teguran atau denda, dan hukuman negatif, yaitu mencabut sesuatu yang menyenangkan seperti melarang bermain atau mengurangi waktu istirahat. Dengan demikian, melalui sistem reward dan punishment, perilaku dapat dibentuk, dikontrol, dan diarahkan menuju hasil yang diharapkan, terutama dalam konteks pendidikan dan pembelajaran.

#### **2.2    Reward**

Menurut Kadarisman (2022), reward atau imbalan adalah segala bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi atau prestasi yang telah mereka berikan kepada organisasi. Reward dapat berupa imbalan finansial (seperti gaji, bonus, insentif) maupun non-finansial (seperti pengakuan, promosi, atau

penghargaan). Usaha untuk mendapatkan tenaga yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeseimbangan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengguna dan pemilihan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Sebagai langkah nyata dalam hasil pembinaan maka pemberian penghargaan karyawan yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik. Pemberian penghargaan tersebut merupakan upaya perusahaan dalam memberikan balas jasa atau hasil kerja karyawan, sehingga dapat mendorong karyawan bekerja lebih giat dan berpotensi. Perusahaan memberikan saat hasil kerja seorang karyawan telah memenuhi atau bahkan melebihi standar yang telah ditentukan oleh perusahaan. Ada juga yang memberikan penghargaan kepada karyawan karena masa kerja dan pengabdianya dapat dijadikan teladan bagi karyawan lainnya. Suatu organisasi memberikan penghargaan kepada karyawan sebagai bentuk timbal balik jasa yang diberikan atas kinerja yang diberikan oleh karyawan. Penghargaan yang diberikan oleh organisasi merupakan hak dari setiap karyawan dalam organisasi yang telah memberikan kinerja mereka. Selain itu, Organisasi memberikan penghargaan kepada karyawan untuk mencoba memotivasi Kinerja mereka dan mendorong loyalitas dan retensi. Penghargaan memiliki sejumlah bentuk yang berbeda meliputi uang (gaji, bonus, insentif), penghargaan dan tunjangan. Menurut Efendy (2024) reward (penghargaan) merupakan imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Tujuan Pemberian Reward Tujuan pemberian Imbalan (reward) menurut Ardana (2021) terdiri dari:

- a) Ikatan kerja sama Dengan memberikan penghargaan maka terjalin ikatan kerjasama formal antara atasan dan bawahan.
- b) Kepuasan kerja Dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan fisik, social dan egoistiknya sehingga karyawan memperoleh kepuasan itu akan lebih mudah.
- c) Pengadaan efektif Jika program penghargaan ditetapkan cukup besar maka pengadaan yang berkualitas untuk perusahaan itu akan lebih mudah.
- d) Motivasi Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, atasan lebih mudah memotivasi bawahannya.
- e) Disiplin Dengan pemberian balas jasa yang cukup maka disiplin karyawan semakin baik, mereka akan menyadari serta mentaati peraturan yang berlaku.

Bentuk-Bentuk Reward Menurut Winardi (2004) dalam Purnama (2023), bentuk-bentuk reward dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

- a. Material berupa gaji/upah Kenaikan gaji atau upah, rencana-rencana bonus, rencana-rencana perangsang
- b. Imbalan diluar gaji Berupa istirahat kerja dan bonus
- c. Penghargaan sosial Berupa reward informal, pujian, senyum, umpan balik evaluatif, isyarat-isyarat nonverbal, tepukan dibahu, meminta sarapn, undangan minum kopi bersama atau makan bersama, penghargaan formal dan plakat dinding.

Komponen-Komponen Reward Menurut Mahmudi (2005) dalam Purnama (2023) Komponen sistem reaward terdiri atas elemen-elemen sebagai berikut :

1. Gaji dan Bonus Merupakan komponen reward yang sangat penting bagi karyawan dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi keuangan berupa bonus dan pemberian saham ( stock optian dan stock gran). Reward terhadap kinerja yang tinggi dapat diberikan dalam bentuk kenaikan gaji, pemberian bonus atau saham. Paket gaji yang ditawarkan sebagai reward meliputi komponen sebagai berikut : a. Kenaikan gaji pokok b. Tambahan honorarium c. Insentif jangka pendek d. Insentif jangka Panjang
2. Kesejahteraan Kesejahteraan dapat diukur nilainya. Berbagai program kesejahteraan pegawai yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk pemberian reward atas prestasi kerja, misalnya : a. Tunjangan, meliputi tujuan jabatan, tunjangan struktural, tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan anak, tunjangan keluarga dan tunjangan hari tua. b. Fasilitas kerja, misalnya kendaraan dinas, sopir pribadi dan rumah dinas. c. Kesejahteraan rohani, misalnya rekreasi, liburan, paket ibadah dan sebagainya.
3. Pengembangan karir Pengembangan karir merupakan prospek kinerja dimasa yang akan datang. Pengembangan karir ini penting diberikan bagi karyawan yang memiliki prestasi kerja yang memuaskan agar nilai karyawan itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang. Pengembangan karir memberikan kesempatan kepada karyawan yang berprestasi untuk belajar dan meningkatkan pengetahuan. Keterampilan dan keahliannya. Pemberian reward melalui pengembangan karir dapat dibentuk : a. Penugasan untuk studi lanjut. b. Penugasan untuk mengikuti program pelatihan, kursus, warkop, lokakarya, seminar, semiloka dan sebagainya. c. Penugasan untuk magang atau studi banding. d. Penghargaan psikologi dan sosial. Penghargaan psikologi dan sosial lebih sulit diukur nilai finansialnya, namun nilai penghargaan ini penting bagi karyawan.

Beberapa penghargaan psikologi dan sosial tersebut misalnya : 1. Promosi jabatan. 2. Pemberian kepercayaan. 3. Peningkatan tanggung jawab. 4. Pemberian otonomi yang lebih luas. 5. Penempatan lokasi kerja yang lebih baik. 6. Pujian

Jenis-jenis Reward (penghargaan) dalam sebuah organisasi terbagi menjadi dua yakni penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik.

1. Reward intrinsik adalah penghargaan psikis yang diatur sendiri oleh seseorang. Misalnya, penyelesaian (completion), pencapaian (achievement), otonomi (autonomy), pertumbuhan pribadi (personal growth).
  2. Reward ekstrinsik adalah imbalan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan tetapi berasal dari pekerjaan meliputi :
    - a. Imbalan Finansial, yang dapat berbentuk gaji, upah atau bonus, Gaji penerimaannya bersifat rutin dan tetap setiap bulan apakah pekerja masuk atau tidak. Gaji dikaitkan dengan prestasi karyawan yang mukhtahir (current), dimana pemberiannya diberikan pada prestasi-prestasi tertentu yang mampu diraih oleh karyawan.
    - b. Jaminan Sosial, meliputi jaminan hari tua, asuransi tenaga kerja, biaya perumahan dan lain sebagainya. Jaminan sosial dapat memberikan rasa aman bagi karyawan.
    - c. Profit-sharing, pada dasarnya mendorong partisipasi dan prestasi dari para pekerja dengan memberikan bagian tertentu dari laba perusahaan yang bentuknya bisa berupa kas atau saham.
    - d. Penghargaan atau pengakuan, Prestasi yang baik perlu mendapatkan pengakuan dan penghargaan atau jerih payah karyawan yang telah merekan kembangkan dalam organisasi. Yang terpenting adalah bahwa penghargaan yang diberikan agar bernilai dimata karyawan.
    - e. Promosi, merupakan pemindahan secara vertikal ke jenjang yang lebih tinggi yang disertai dengan adanya kenaikan tanggung jawab dan imbalan. Dalam menentukan siapa karyawan yang akan dipromosikan perlu dipertimbangkan minimal empat faktor, yaitu : prestasi kerja, senioritas, keadilan dan persahabatan.
    - f. Keanggotaan dalam kelompok informal memberikan sejumlah imbalan seperti kesempatan untuk bergaul. Kesempatan untuk memimpin secara informal, kesempatan memberikan informasi tentang pekerjaan dengan orang lain dan mendapatkan perlindungan dari kelompok terhadap manajemen dan orang lain diluar kelompok.
- Triandari (2022) Dalam asumsi lain, reward intrinsik dan ekstrinsik mempunyai pengaruh bebas dan tambahan atau motivasi individual. Dalam hal ini, motivasi ditentukan oleh jumlah sumber motivasi intrinsik seseorang. Dimana para peneliti mengemukakan bahwa dalam situasi dimana individual mengalami reward tingkat tinggi. Penambahan reward ekstrinsik untuk prestasi yang baik mungkin menyebabkan penurunan motivasi. Pada dasarnya, orang

yang menerima kekuasaan penataan dari diri sendiri berprestasi karena reward intrinsik. Jika reward ekstrinsik ditambahkan, rasa kepuasan berubah karena prestasi sekarang dianggap terjadi karena adanya reward ekstrinsik.

### **2.2.1. Indikator-indikator Reward**

Indikator Reward Menurut Kadarisman (2021) yaitu :

1) Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi yang telah memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja)

2) Penghargaan

Penghargaan merupakan upaya perusahaan dalam memberikan balas jasa atau atas hasil kerja karyawan diharapkan lebih semangat dan berpotensi.

3) Pujian

Pujian merupakan salah satu bentuk penghargaan non material. Pujian biasanya diberikan oleh atasan kepada karyawan yang memiliki prestasi kerja sehingga dapat menambah semangat bekerja tersebut.

4) Cuti Kerja memberikan hari libur kepada karyawan karena alasan tertentu.

5) Tunjangan

Tunjangan merupakan kompensasi tidak langsung yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Reward Menurut Rivai (2023) dalam Triandi (2022) faktor-faktor yang mempengaruhi reward terbagi menjadi dua yaitu:

a) lingkungan eksternal dan internal.

Lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi reward dan berasal dari luar perusahaan, seperti pasar tenaga kerja, kondisi ekonomi, peraturan pemerintah, dan serikat pekerja, sedangkan untuk lingkungan internal berkaitan dengan hal-hal di dalam perusahaan yang turut memengaruhi reward tersebut :

- a. Pasar Tenaga Kerja Pasar tenaga kerja mempengaruhi pemberian reward dalam dua cara, yang pertama tingkat persaingan tenaga kerja sebagai penentu batasan rendah atau tinggi tingkat pembayaran. Tingkat pembayaran suatu perusahaan yang terlalu rendah, tenaga kerja yang memenuhi syarat tidak akan bersedia bekerja di perusahaan itu. Kedua, pada saat yang sama, mereka menekan pengusaha untuk mencari alternatif, seperti penyediaan tenaga kerja

asing, yang harganya mungkin lebih rendah, atau teknologi yang mengurangi kebutuhan tenaga kerja.

- b. Kondisi ekonomi Salah satu aspek yang juga mempengaruhi reward sebagai salah satu faktor eksternal adalah kondisi-kondisi ekonomin industri, terutama derajat tingkat persaingan, yang mempengaruhi kesanggupan untuk membayar perusahaan itu dengan gaji tinggi.
- c. Peraturan pemerintah Pemerintah secara tidak langsung mempengaruhi tingkat reward melalui pengendalian upah dan petunjuk yang melarang peningkatan dalam reward untuk para pekerja tertentu pada waktu tertentu. Dan hukum yang menetapkan tingkat tarif upah minimum, gaji, pengaturan jam kerja, dan mencegah diskriminasi. Pemerintah juga melarang perusahaan mempekerjakan pekerja anak-anak dibawah umur (yang telah ditetapkan)
- d. Serikat Pekerja Pengaruh eksternal penting lain pada suatu program reward kerja adalah serikat kerja. Kehadiran serikat pekerja di perusahaan sektor swasta diperkirakan meningkat upah 10 sampai 15 persen dan menaikkan tunjangan sekitar 20 sampai 30 persen. Perbedaan upah antara perusahaan yang mempunyai serikat pekerja dengan yang tidak mempunyai serikat pekerja tampak paling besar selama periode resensi dan paling kecil selama periode inflasi.
- e. Anggaran Tenaga Kerja Anggaran tenaga kerja secara normal identik dengan umlah uang yang tersedia untuk rewar karyawan tahunan. Tiap-tiap unit perusahaan dipengaruhi oleh ukuran anggaran tenaga kerja, Suatu anggaran perusahaan tidak secara normal menyatakan secara tepat jumlah uang yang dialokasikan ke masing-masing karyawan melainkan beberapa banyak yang tersedia untuk unit atau divisi.
- f. Siapa yang membuat keputusan reward Kita lebih mengetahui siapa yang membuat keputusan reward dibandingkan sekitar beberapa faktor lain. tetapi masalah ini bukan suatu hal sederhana. Keputusan atau beberapa banyak yang harus dibayar, sistem apa yang dipakai, manfaat apa untuk ditawarkan, dan sebagainya, dipengaruhi dari bagian atas hingga dibawah perusahaan .

## **2.3 Punishment**

Menurut Pahlevi (2024), punishment atau hukuman adalah suatu bentuk tindakan atau sanksi yang diberikan kepada individu atau karyawan yang melakukan

pelanggaran terhadap aturan, kebijakan, atau standar perilaku yang telah ditetapkan oleh organisasi. Tujuan dari pemberian punishment adalah untuk memberikan efek jera, menegakkan disiplin, serta mencegah terulangnya pelanggaran di masa depan. Pengertian Punishment Pada prinsipnya Punishment merupakan hukuman atau segala sesuatu yang dapat memperlemah perilaku dan cenderung untuk mengurangi frekuensi perilaku yang berikutnya dan biasanya terdiri dari permintaan suatu konsekuensi yang tidak diharapkan. Hukuman yang dimaksud merupakan konsekuensi yang tidak menyenangkan terhadap respon perilaku tertentu. Maka secara umum hukuman adalah tindakan berupa siksaan yang dikenakan kepada orang yang melakukan kesalahan atau pelanggaran tertentu seperti pelanggaran undang-undang dan sebagainya. Menurut Purwanto (2006) dalam Purnama (2023) Punishment adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan atau kesalahan. Punishment merupakan pemberian hasil yang tidak diinginkan (menyakitkan) untuk mengeliminir perilaku yang tidak diinginkan. Sebenarnya hukuman bukan cara yang efektif untuk mengubah perilaku karyawan.

Menurut Ardana dkk (2020) tindakan hukuman perlu memperhatikan hal-hal dibawah ini:

- 1) Waktu pemberian Hukuman Waktu pemberian hukuman hal yang sangat penting, hukuman dilaksanakan selama timbulnya tanggapan yang perlu di hukum.
- 2) Intensitas Hukuman mencapai keefektifan yang lebih besar jika stimulus yang tidak disukai relatif kuat. Misalnya, hukuman harus mendapatkan perhatian segera dari orang yang sedang dihukum sehingga menimbulkan rasa takut tertentu ditempat kerja yang mencegah tindakan non-rutin dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
- 3) Konsistensi Hukuman Sanksi atau hukuman yang dibuat harus konsisten, tidak boleh diubah dengan semena-mena
- 4) Kejelasan Alasan Dengan menyediakan alasan yang jelas dan tidak meragukan ikhwal mengapa hukuman dilakukan maka akan menghindari adanya kejadian yang tidak diinginkan.

Bentuk-Bentuk Punishment Menurut Purwanto (2006) dalam Purnama (2023) Secara garis besar, punishment dapat dibedakan menjadi 2 macam, yaitu :

1. Punishment Preventif Punishment Preventif yaitu punishment yang dilakukan dengan maksud tidak atau jangan terjadinya pelanggaran. Punishment ini bermaksud untuk mencegah jangan sampai terjadinya pelanggaran sehingga hal itu dilakukannya sebelum terjadinya pelanggaran. Dengan demikian Punishment Preventif adalah hukuman yang bersifat pencegahan.

Tujuan dari Punishment Preventif ini adalah untuk menjaga agar hal-hal yang dapat menghambat atau mengganggu kelancaran dari proses pekerjaan bisa dihindari.

Yang termasuk kedalam Punishment Preventif adalah :

- a. Tata Tertib
  - b. Anjuran dan Perintah
  - c. Larangan
  - d. Paksaan
  - e. Disiplin
2. Punishment Represif Punishment Represif yaitu Punishment yang dilakukan oleh karna adanya pelanggaran, oleh adanya dosa yang diperbuat. Jadi Punishment ini dilakukan setelah terjadinya pelanggaran atau kesalahan. Punishment represif diadakan bila terjadi sesuatu perbuatan yang dianggap melanggar aturan. Adapun yang termasuk dalam Punishment represif yaitu : a. Pemberitahuan b. Teguran c. Peringatan d. Hukuman.

Jenis-Jenis Punishment Menurut Rivai (2020) dalam Purnama (2023) jenis-jenis punishment dapat diuraikan seperti berikut :

1. Hukuman ringan, dengan jenis : teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan, teguran dan pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.
2. Hukuman sedang, dengan jenis : penundaan kenaikan gaji sebelumnya telah direncanakan. Sebagaimana karyawan lainnya, 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 karyawan yang bersangkutan dan pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan perusahaan.

### **2.3.1. Indikator – indikator Punishment**

Indikator Punishment Menurut Pahlevi (2024) terdapat beberapa indikator punishment yaitu :

- 1) Tata Tertip
- 2) Usaha meminimalisir kesalahan yang akan datang
- 3) Pelaksanaan/tekanan
- 4) Hukuman yang diberikan dengan adanya penjelasan
- 5) Teguran



6) Peringatan

7) Kebijakan PHK

Kesimpulannya hukuman merupakan tindakan teguran terhadap suatu pelanggaran yang dilakukan guna untuk memperbaiki dan menjaga peraturan yang berlaku.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2023) faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian sanksi kepada karyawan disebabkan karena

1. Karyawan datang terlambat tanpa pemberitahuan
2. Pulang kerja sebelum jam yang telah ditentukan tanpa alasan jelas
3. Tidak masuk kerja selama 3 hari atau lebih tanpa izin baik secara tertulis maupun lisan.
4. Menggunakan fasilitas kantor untuk urusan pribadi.

Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Reward dan Punishment dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Reward diterapkan karena ada anggapan bahwa dengan memberikan imbalan kepada karyawan atas hasil pekerjaannya, maka karyawan akan bekerja lebih maksimal. Punishment diterapkan dengan tujuan memelihara peraturan yang berlaku agar segala tugas dan tanggung jawab dapat terselesaikan dengan baik. Jadi, Reward dan Punishment merupakan bentuk reaksi dari pimpinan untuk menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan, serta mendorong karyawan agar menjadi lebih baik, lebih berkualitas dan tanggung jawab dengan tugas yang dibebankan.

## **2.4. Disiplin**

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan yang berlaku. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara pegawai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Disiplin kerja menurut Alfred R. Lateiner (2021) tingkat kepatuhan karyawan terhadap aturan-aturan dan tata tertib yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Disiplin ini tidak hanya mencakup ketaatan terhadap peraturan tertulis, tetapi juga terhadap nilai-nilai dan etika kerja yang berlaku secara umum dalam lingkungan kerja.

Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu di jatuhkan kepada pihak yang melanggar. Di dalam seluruh aspek kehidupan, dimanapun kita berada, dibutuhkan peraturan dan tata tertib yang mengatur dan membatasi setiap gerak dan perilaku. Peraturan-peraturan tersebut tidak ada artinya jika tidak ada komitmen dan sanksi bagi pelanggarnya.

(Rivai, 2021) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

(Robinns, 2021) menyatakan terdapat tiga aspek disiplin kerja antara lain: Disiplin waktu, disiplin waktu di sini diartikan sebagai sikap atau tingkah laku yang menunjukkan ketaatan terhadap jam kerja yang meliputi: kehadiran dan kepatuhan karyawan pada jam kerja, karyawan melaksanakan tugas dengan tepat waktu dan benar.

1. Disiplin peraturan, Peraturan maupun tata tertib yang tertulis dan tidak tertulis dibuat agar tujuan suatu organisasi dapat dicapai dengan baik. Untuk itu dibutuhkan sikap setia dari karyawan terhadap komitmen yang telah ditetapkan tersebut. Kesetiaan di sini berarti taat dan patuh dalam melaksanakan perintah dari atasan dan peraturan, tata tertib yang telah ditetapkan. Serta ketaatan karyawan dalam menggunakan kelengkapan pakaian seragam yang telah ditentukan organisasi atau perusahaan.
2. Disiplin tanggung jawab, Salah satu wujud tanggung jawab karyawan adalah penggunaan dan pemeliharaan peralatan yang sebaik-baiknya sehingga dapat menunjang kegiatan kantor berjalan dengan lancar. Serta adanya kesanggupan dalam menghadapi pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan

(Sondang P. Siagian, 2020: 304) dikatakan bahwa terdapat dua jenis disiplin kerja dalam organisasi, yaitu yang bersifat preventif dan korektif.

a. *Pendisiplinan Preventif.*

Pendisiplinan yang bersifat preventif adalah tindakan yang mendorong para Pegawai untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi diusahakan pencegahan jangan sampai para Pegawai berperilaku negatif.

b. *Pendisiplinan Korektif.*

Jika ada Pegawai yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan, kepadanya dikenakan

sanksi disipliner. Berat atau ringannya suatu sanksi tentunya tergantung pada bobot pelanggaran yang telah terjadi. Artinya pengenaan sanksi diprakarsai oleh atasan langsung Pegawai yang bersangkutan, diteruskan kepada pimpinan yang lebih tinggi dan keputusan akhir pengenaan sanksi tersebut diambil oleh pejabat pimpinan yang memang berwenang untuk itu. (Simamora, 2021 : 610) menyatakan bahwa : “Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri Pegawai dan pelaksanaan yang teratur serta menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja didalam suatu organisasi.”

(Syafri Mangkuprawira, 2021:122) mendefinisikan Disiplin kerja adalah sifat seseorang Pegawai yang secara sadar mematuhi aturan dan peraturan organisasi tertentu, kedisiplinan sangat mempengaruhi kinerja Pegawai atau Organisasi. Pernyataan tersebut didukung oleh pendapat Malthis dan Jackson (2002 :314) bahwa disiplin kerja berkaitan erat dengan perilaku pegawai dan berpengaruh terhadap kinerja.

(Widjaja, 2021:29) Disiplin merupakan suatu hal yang sangat penting bagi suatu organisasi atau Organisasi dan mempertahankan atau melangsungkan kehidupannya. Hal ini, disebabkan hanya dengan disiplin yang tinggi suatu organisasi dapat berprestasi tinggi.: “Dengan perkataan lain disiplin adalah unsur yang penting yang mempengaruhi prestasi dalam organisasi. Tidak ada organisasi yang berprestasi lebih tinggi tanpa melaksanakan disiplin dalam derajat yang lebih tinggi. Disiplin adalah suatu alat atau sarana bagi suatu organisasi untuk mempertahankan eksistensinya. Hal ini dikarenakan dengan disiplin yang tinggi, maka para pegawai atau bawahan akan mentaati semua peraturan-peraturan yang ada sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

#### **2.4.1. Indikator-indikator Disiplin**

Menurut Alfred R. Lateiner (2021: 72), umumnya disiplin kerja dapat diukur dari 3 indikator yaitu :

##### **1) Disiplin waktu**

Disiplin waktu disini diartikan sebagai sikap atau tingkah laku yang menunjukkan ketaatan terhadap jam kerja yang meliputi : kehadiran dan kepatuhan pegawai pada jam kerja, pegawai melaksanakan tugas dengan tepat waktu dan benar.

##### **2) Disiplin Peraturan dan Berpakain**

Peraturan maupun tata tertib yang tertulis dan tidak tertulis dibuat agar tujuan suatu organisasi dapat dicapai dengan baik. Untuk itu dibutuhkan sikap setia dari pegawai

terhadap komitmen yang telah ditetapkan tersebut. Kesetiaan disini berarti taat dan patuh dalam melaksanakan perintah dari atasan dan peraturan, tata tertib yang telah ditetapkan, serta ketaatan pegawai dalam menggunakan kelengkapan pakaian seragam yang telah ditentukan organisasi atau lembaga.

### 3) Disiplin Tanggung Jawab Kerja

Salah satu wujud tanggung jawab pegawai adalah penggunaan dan pemeliharaan peralatan yang sebaik-baiknya sehingga dapat menunjang kegiatan kantor berjalan dengan lancar. Serta adanya kesanggupan dalam menghadapi pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sebagai seorang Pegawai.

(Hasibuan, 2022) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tingkat disiplin kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Tujuan dan Kemampuan, mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.
2. Kepemimpinan, sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus mencontohkan perilaku yang baik agar ditiru oleh bawahannya nanti. Seorang Pemimpin jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya akan baik, jika dia pun tak mampu mencontohkan perilaku disiplin yang baik kepada bawahannya.
3. Balas Jasa, mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.
4. Keadilan, ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan supaya kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.
5. Waskat, Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Waskat efektif merangsang

kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya.

6. Ketegasan, Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sangsi hukuman yang telah ditetapkan. Ketegasan pimpinan menegur dan menghukum setiap karyawan yang indisipliner akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada perusahaan tersebut.
7. Sangsi, Sangsi berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sangsi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

Berdasarkan uraian di atas maka terdapat pengaruh antara disiplin kerja dengan kinerja. Artinya makin tinggi disiplin kerja seorang pegawai maka makin tinggi pula hasil kinerja pegawai tersebut. Demikian pula sebaliknya makin rendah disiplin kerja seorang pegawai maka makin rendah pula kinerja pegawai tersebut. Disiplin sendiri merupakan satu dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu tanpa adanya disiplin, maka segala kegiatan yang akan dilakukan akan mendatangkan hasil yang kurang memuaskan dan tidak sesuai dengan harapan. Hal ini dapat mengakibatkan kurangnya pencapaian sasaran dan tujuan organisasi atau Organisasi serta dapat juga menghambat jalannya program organisasi yang dibuat. Berkaitan dengan hal tersebut di atas, maka dibutuhkan peningkatan kinerja pegawai agar dapat melaksanakan tugas yang ada sebaik mungkin, karena itu faktor disiplin kerja mempunyai pengaruh serta peran yang penting terhadap peningkatan kinerja pegawai. Sutrisno, 2021 Faktor kedisiplinan memegang peranan yang amat penting dalam pelaksanaan tugas sehari-hari para pegawai. Seorang pegawai yang mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh atasan. disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati segala norma peraturan yang berlaku di organisasi.

Banyak indikator yang mempengaruhi tingkat disiplin pegawai pada suatu organisasi. Dalam mengukur variable disiplin kerja, penelitian ini mengadaptasi indikator yang digunakan dalam penelitian Bedjo Siswanto (2010:291) berpendapat bahwa indikator disiplin kerja ada 5 (lima) yaitu:

1. Frekuensi Kehadiran,

merupakan salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai. Semakin tinggi frekuensi kehadirannya atau rendahnya tingkat kemangkiran maka pegawai tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.

## 2. Ketaatan Pada Standar Kerja

Pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya diharuskan mentaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari.

## 3. Ketaatan Pada Peraturan Kerja

Ketaatan pada peraturan kerja ini dimaksudkan demi kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja.

## 4. Etika Kerja

Etika kerja diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaan agar terciptanya suasana harmonis dan saling menghargai antara sesama pegawai.

(Sinambela, 2020:335), disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur tekun, terus-menerus dan bekerja sesuai aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan. Menurut Hasibuan dalam (Syahyuni, 2021) kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-normas sosial yang berlaku. Menurut Sutrisno (2020:30) bahwa, disiplin kerja ialah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan yang ada dalam diri karyawan, yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan. Terdapat beberapa indikator penentu disiplin kerja menurut Veithzal Rivai (2020:1817), bahwa disiplin kerja memiliki beberapa komponen yaitu:

1. Kehadiran, Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.
2. Ketaatan pada peraturan kerja, Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.
3. Ketaatan pada standar kerja, Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggungjawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.
4. Tingkat kewaspadaan tinggi, Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.

5. Bekerja Etis, Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan.

## **2.5. Kinerja Pegawai**

Menurut Mas'ud (2022), Kinerja merupakan tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan tidak hanya diukur dari seberapa banyak atau cepat seseorang menyelesaikan pekerjaannya, tetapi juga dari seberapa efektif dan efisien pekerjaan tersebut dilakukan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Robbins (2020:56) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Mangkunegara (2021:28) menyebutkan kinerja ialah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Rivai (2020:13) kinerja diartikan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Berdasarkan definisi dan batasan kinerja dari para ahli di atas, maka dapat penulis simpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi, melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi.

Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), dan Perilaku Kerja. Perilaku Kerja PNS adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) terdiri dari beberapa Indikator Kinerja Individu (IKU) untuk penilaian kinerja PNS. Yang dimaksud dengan Indikator Kinerja Individu (IKU) adalah ukuran keberhasilan kerja yang dicapai oleh setiap PNS.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki aturan tersendiri untuk mengukur kinerjanya. Aturan untuk mengukur kinerja PNS adalah Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2022 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau sekarang dikenal dengan ASN telah ditetapkan pada 26 April 2022.

Penilaian Kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS.

Menurut aturan terbaru, ada dua aspek penilaian kinerja PNS, yaitu hasil kerja yang dicapai pada unit kerja sesuai dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), dan penilaian terhadap perilaku kerja. SKP ini adalah rencana kinerja dan target yang akan dicapai pada periode tertentu. PP No. 30 Tahun 2022 memberikan kebebasan untuk menggunakan pengukuran kinerja setiap bulan, triwulan, semesteran atau tahunan. Prinsipnya disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. SKP itu pada dasarnya memuat kinerja utama yang harus dicapai seorang PNS setiap tahun. Menurut Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2022 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) ini, penilaian Kinerja PNS dinyatakan dengan angka dan sebutan atau predikat sebagai berikut:

1. Sangat Baik, apabila PNS memiliki:
  - 1) nilai dengan angka 110 (seratus sepuluh) – 120 (seratus dua puluh); dan 2) menciptakan ide baru dan/atau cara baru dalam peningkatan kinerja yang memberi manfaat bagi organisasi atau negara;
2. Baik, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 90 (sembilan puluh) – angka 120 (seratus dua puluh);
3. Cukup, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 70 (tujuh puluh) <- angka 90 (sembilan puluh);
4. Kurang, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 50 (lima puluh) – angka 70 (tujuh puluh); dan
5. Sangat Kurang, apabila PNS memiliki nilai dengan angka < 50 (lima puluh).

Penilaian Kinerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip :

- a. objektif;
- b. terukur;
- c. akuntabel;
- d. partisipatif; dan
- e. transparan.

#### **2.5.1. Indikator-indikator Penilaian Kerja**

Adapun penilaian kinerja pegawai menurut Mas'ud (2022:44) adalah sebagai berikut:



1. Kualitas, Tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.
2. Kuantitas, Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan Waktu, Tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.
4. Efektifitas, Tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian, Tingkat dimana seorang pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.

Menurut Gibson dalam Rivai (2020:93) berbagai faktor mempengaruhi kinerja pegawai antara lain:

1. Faktor individu, yaitu kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (pengalaman, keluarga, dst), dan demografis (umur, asal usul, dll).
2. Faktor organisasi, adalah sumber daya, kepemimpinan, imbalan (kompensasi), struktur organisasi, dan diskripsi pekerjaan (*job description*).
3. Faktor psikologis, ialah persepsi, sikap, kepribadian, pola belajar, dan komunikasi internal .

Pegawai dalam suatu organisasi dituntut untuk mampu menunjukkan kinerja yang produktif, untuk itu pegawai harus memiliki ciri individu yang produktif. Menurut Sedarmayanti (2020:97) ciri-ciri atau karakteristik dari individu yang produktif antara lain:

1. Kepercayaan diri
2. Rasa tanggung jawab
3. Rasa cinta terhadap pekerjaan
4. Pandangan ke depan
5. Mampu menyelesaikan persoalan
6. Penyesuaian diri terhadap lingkungan yang berubah
7. Memberi kontribusi yang positif terhadap lingkungan
8. Kekuatan untuk menunjukkan potensi diri.

Simamora, ( 2020:146) berpendapat penilaian kinerja dalam suatu organisasi merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan, dan standar kinerja, serta mekomunikasi internal kinerja individu secara berkelanjutan. Penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mengawasi pelaksanaan kerja individu pegawai.

Menurut Simamora ( 2020:148) Umpan balik penilaian kinerja memungkinkan pegawai mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi. Manfaat dari penilaian kinerja sendiri dapat dilihat melalui dua segi yaitu:

1. Segi administratif, yaitu:
  - a. Sebagai dasar pembuat keputusan promosi, pemberhentian, dan mutasi
  - b. Sebagai alat menetapkan kebutuhan pelatihan
  - c. Sebagai kriteria dalam seleksi dan penempatan
  - d. Dasar penilaian manfaat pelatihan
  - e. Dasar penilaian efisiensi dan produktivitas
  - f. Metode administrasi penggajian
2. Segi pengembangan pegawai, yaitu:
  - a. Sebagai alat untuk mengenali kelemahan pegawai
  - b. Alat untuk mengembangkan kemampuan pegawai dengan memberikan umpan balik
  - c. Alat untuk meningkatkan komunikasi internal pegawai
  - d. Alat untuk mendorong pemimpin melakukan pengamatan terhadap perilaku setiap bawahannya, untuk kemudian dikenali kebutuhan pelatihannya
  - e. Alat untuk menunjukkan kekurangan masa lalu dan menambah kekuatan pegawai di masa yang akan datang.

Menurut Dessler ( 2020:31) ada lima faktor dalam penilaian kinerja:

1. Kualitas pekerjaan, meliputi: akuisi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran
2. Kuantitas Pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi
3. Supervisi yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
4. Kehadiran, meliputi: regularitas, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu
5. Konservasi, meliputi: pencegahan, pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan.

Berdasarkan teori-teori di atas, maka dapat ditentukan definisi konseptual kinerja, yaitu hasil yang dicapai oleh pegawai yang bekerja dalam periode waktu tertentu dengan memperlihatkan hasil kerja sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

## **2.6 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu tentang keterpengaruhannya promosi jabatan dan Disiplin terhadap kinerja dijadikan tolak ukur dalam menganalisis pada penelitian ini. Adapun penelitian dimaksud ditunjukkan dalam Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Judul Penelitian	Nama	Variabel	Sumber	Hasil Penelitian
Punishment Memoderasi Pengaruh Kebijakan Reward Dan Punishment Terhadap Produktivitas Kerja Satpam Pada Universitas Sam Ratulangi Manado	Vanda Veronika (2024)	Punishment (Moderasi) Kebijakan dan Reward sebagai Independent Produktivitas Kerja sebagai variable dependent	doi.org/JE. Vol. 12 No 3	Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa reward berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$ dan nilai $t\text{-hitung} = 4,452 > t\text{-tabel} = 1,988$ . Sedangkan punishment berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja dengan nilai signifikan $0,001 < 0,05$ dan nilai $t\text{-hitung} = 3,479 > t\text{-tabel} = 1,988$ . Dalam hasil variabel Punishment tidak memoderasi pengaruh kebijakan reward terhadap produktivitas kerja dengan nilai signifikan $0,219 > 0,05$ dan nilai $t\text{-hitung} = -1,240 < t\text{-tabel} = 1,988$ . Sedangkan variabel Punishment memoderasi pengaruh kebijakan punishment terhadap

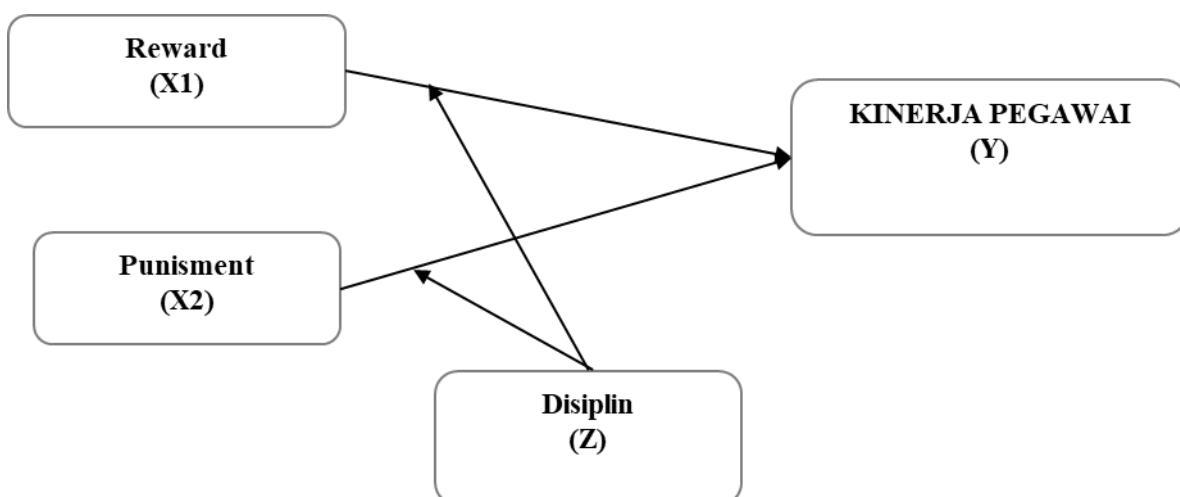
				<p>produktivitas kerja satpam dengan nilai signifikan Oleh karena itu, Punishment dapat di <math>0,008 &lt; 0,05</math> dan nilai <math>t\text{-hitung} = 2,702 &gt; t\text{-tabel} = 1,988</math>.</p>
--	--	--	--	---

Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Punishment Sebagai Variabel Intervening: Studi Kasus Pt Jumbo Power International	Anisya Chaerunis a Sakinah (2024)	Reward, Punishment dan Kinerja	publikasiin donesia.id/Jurnal Ilmiah Indonesia	Berdasarkan hasil uji dan analisis data pada penelitian ini ditemukan bahwa 1) reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 2) punishment tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 3) Punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Pengaruh Reward, Punishment dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai	Maulida Asyifa Salma (2022)	Reward, Punishment dan kinerja	Journal.arimbi.or.id/index.php/Lokawati/article/view/512	<i>The results of this research show that reward, punishment, and performance appraisal have a positive and significant effect on employee performance</i>

pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan dengan Punishment sebagai variabel intervening di waroeng spesial sambal yogyakarta	Fereshti Nurdiana Dihan (2022)	Reward, Punishment dan kinerja	<a href="https://journal.umy.ac.id/index.php/bti/article/view/7141">https://journal.umy.ac.id/index.php/bti/article/view/7141</a>	<i>The results of this research show that reward has a positive and significant effect on work discipline and employee performance, then punishment also has a positive and significant effect to work discipline and employee performance. Besides, there is the indirect effect of reward on employee performance through work discipline, and also the indirect effect of punishment on employee performance through work discipline</i>
--	--------------------------------	--------------------------------	---	---

## 2.7 Kerangka Pikir

Berdasarkan kajian teori dan pustaka yang telah diuraikan di atas, maka kerangka pemikiran digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1. Kerangka Pikir

## **2.8 Hipotesis**

### **2.8.1. Pengaruh reward terhadap kinerja pegawai**

Menurut Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (2024), reward adalah penghargaan atau insentif yang diberikan untuk memotivasi pegawai agar meningkatkan kinerja dan disiplin. Reward berfungsi sebagai pengakuan atas prestasi dan usaha yang baik, Reward adalah imbalan (material atau non-material) yang diberikan organisasi kepada pegawai atas pencapaian kinerja atau perilaku positif, bertujuan untuk memotivasi dan meningkatkan produktivitas (Armstrong & Taylor, 2020). Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin baik sistem penghargaan yang diberikan kepada pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Reward yang tepat baik dalam bentuk finansial seperti bonus, maupun non-finansial seperti pengakuan dan promosi jabatan—dapat meningkatkan motivasi intrinsik pegawai untuk bekerja lebih optimal. Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian dari Sari dan Nugroho (2021), yang menemukan bahwa reward memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai di sektor pemerintahan. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa pegawai yang merasa dihargai atas pencapaiannya akan lebih berkomitmen dan berusaha untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan organisasi lebih mudah tercapai. Berdasarkan penelitian terdahulu, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara reward terhadap kinerja pegawai.

### **2.8.2. Pengaruh Punishment terhadap kinerja pegawai**

Punishment adalah sanksi yang diberikan akibat pelanggaran atau kinerja buruk, bertujuan untuk mengoreksi perilaku (Robbins & Judge, 2019).

Hasibuan (2023) menyatakan bahwa punishment adalah sanksi yang diberikan sebagai konsekuensi pelanggaran aturan, bertujuan untuk memperbaiki perilaku dan menegakkan disiplin agar aturan dipatuhi. Punishment berpengaruh dapat berpengaruh negatif namun signifikan terhadap kinerja pegawai jika diterapkan secara adil dan konsisten. Artinya, hukuman yang diberikan secara proporsional dan sesuai dengan tingkat pelanggaran dapat memberikan efek jera serta mendorong pegawai untuk memperbaiki perilaku dan

meningkatkan kinerja. Hasil penelitian dari Rachmawati dan Firmansyah (2020) menunjukkan bahwa punishment yang diterapkan dengan prinsip keadilan organisasi mampu meningkatkan disiplin kerja dan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Penelitian tersebut juga menekankan bahwa punishment yang disampaikan secara tidak tepat justru dapat menurunkan motivasi kerja. Oleh karena itu, efektivitas punishment dalam mempengaruhi kinerja sangat bergantung pada cara, waktu, dan konteks penerapannya dalam organisasi..

H2 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Punishment terhadap kinerja pegawai.

### **2.8.3. Disiplin memoderasi Reward terhadap kinerja pegawai**

Disiplin kerja memperkuat pengaruh reward terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin tinggi tingkat disiplin kerja pegawai, maka semakin besar pula pengaruh positif reward (penghargaan) terhadap peningkatan kinerja. Pegawai yang disiplin cenderung lebih menghargai dan merespons positif bentuk penghargaan yang diberikan oleh organisasi, sehingga motivasi dan kinerja mereka meningkat secara signifikan. Hasil penelitian oleh Hidayat dan Marlina (2020) menunjukkan bahwa disiplin kerja mampu memoderasi hubungan antara reward dan kinerja, di mana reward lebih efektif dalam mendorong kinerja pegawai yang memiliki tingkat disiplin tinggi. Sebaliknya, reward yang diberikan kepada pegawai yang kurang disiplin cenderung tidak memberikan dampak signifikan terhadap kinerja karena kurangnya tanggung jawab dan keseriusan dalam bekerja. Disiplin sebagai ketaatan terhadap peraturan dan norma yang diikuti dengan kesadaran dan latihan berkelanjutan. Disiplin menjadi dasar profesionalisme dalam bekerja. Disiplin: Kepatuhan terhadap aturan organisasi yang mencerminkan tanggung jawab dan konsistensi (Siagian, 2020). Reward adalah imbalan (material atau non-material) yang diberikan organisasi kepada pegawai atas pencapaian kinerja atau perilaku positif, bertujuan untuk memotivasi dan meningkatkan produktivitas (Armstrong & Taylor, 2020).

berdasarkan penelitian terdahulu, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H3: disiplin memoderasi pengaruh signifikan reward terhadap kinerja pegawai.

### **2.8.4. Disiplin memoderasi Punishment terhadap kinerja pegawai**

Disiplin kerja memperkuat pengaruh punishment terhadap peningkatan kinerja pegawai. Artinya, ketika tingkat disiplin pegawai tinggi, penerapan punishment (hukuman) menjadi lebih efektif dalam mendorong peningkatan kinerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Supriyanto dan Ekawati (2021) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak hanya berperan sebagai faktor langsung terhadap kinerja, tetapi juga berfungsi sebagai



variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara punishment dan kinerja pegawai. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa pegawai dengan disiplin tinggi cenderung lebih responsif terhadap punishment karena memiliki kesadaran internal terhadap aturan kerja dan tanggung jawab, sehingga hukuman yang diberikan justru menjadi dorongan untuk memperbaiki kinerja. Sebaliknya, pada pegawai dengan disiplin rendah, punishment cenderung tidak efektif karena tidak didasari oleh komitmen terhadap norma organisasi. Disiplin menjadi dasar profesionalisme dalam bekerja. Menurut Rachman (2023), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai individu atau organisasi dalam melaksanakan tugasnya, yang dipengaruhi oleh disiplin dan motivasi, termasuk melalui sistem reward dan punishment.

berdasarkan penelitian terdahulu, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H4: Disiplin memoderasi pengaruh signifikan punishment terhadap kinerja pegawai.