



DISIPLIN KERJA DALAM MEMEDIASI PEMBERIAN *REWARD* DAN *PUNISHMENT* PADA KINERJA KARYAWAN BANK X CABANG SURABAYA

Annora Putri Eka Wati

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Wijaya Putra Surabaya

Erika Suci Armadani

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Wijaya Putra Surabaya

Yanuar Fauzuddin

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Wijaya Putra Surabaya

Alamat: Universitas Wijaya Putra, Surabaya
Korespondensi penulis: annoraputriew@gmail.com

Abstract. *This study aims to determine how the effect of reward and punishment on employee performance through work discipline at the Bank X Branch of Surabaya. This research uses quantitative research with an explanatory approach. The variables used are independent variables consisting of reward and punishment, the dependent variable is employee performance, the variable Intervening work discipline. The population in this study were all employees of the Bank X branch of Surabaya, which amounted to 117 people. Collecting primary data using questionnaires and interviews. The data analysis technique used in this study is descriptive data analysis, regression analysis, hypothesis testing, and path analysis with the help of the SPSS 25 program. The results of this study indicate that Reward has a significant effect on employee discipline at Bank X Surabaya Branch. Punishment has a significant effect on the work discipline of employees of Bank X Surabaya Branch. Work discipline has a significant effect on employee performance at Bank X Surabaya Branch. Reward has a significant effect on employee performance at Bank X Surabaya Branch. Punishment has a significant effect on employee performance at Bank X Surabaya Branch. Reward has an effect on the performance of the employees of Bank X Surabaya Branch. Punishment affects the performance of the employees of Bank X Surabaya Branch.*

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

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh pemberian reward dan punishment terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja pada Bank X Cabang Surabaya. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori. Variabel yang digunakan yaitu Variabel Independen yang terdiri dari *reward* dan *punishment*, variabel dependen kinerja karyawan, variabel Intervening disiplin kerja. Populasi pada penelitian ini yaitu seluruh karyawan Bank X Cabang Surabaya yang berjumlah 117 orang. Mengumpulan data primer menggunakan angket kuesioner dan wawancara. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan analisis data deskriptif, analisis regresi, uji hipotesis, dan analisis jalur

dengan bantuan program SPSS 25. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa *Reward* berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan Bank X Cabang Surabaya. *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan Bank X Cabang Surabaya. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank X Cabang Surabaya. *Reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank X Cabang Surabaya. *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank X Cabang Surabaya. *Reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank X Cabang Surabaya. *Punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank X Cabang Surabaya.

Kata kunci: *Reward*, *Punishment*, Disiplin Kerja, Kinerja Karyawan.

LATAR BELAKANG

Semakin pesatnya persaingan dan perkembangan teknologi dan informasi saat ini memiliki pengaruh cukup besar bagi perusahaan. Keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi dapat diperoleh dari Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan berkompeten guna untuk menunjang kesuksesan dan kelancaran dari tujuan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan salah satu modal yang utama dalam sebuah organisasi (Wibowo & Kusmiyanti, 2021).

Menurut Mangkunegara & Waris (2015) Manajemen sumber daya manusia lebih terfokus ada pembahasan mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal bagi suatu organisasi. Peraturan tersebut meliputi masalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengembangan dan kedisiplinanserta pemberhentian tenaga kerja yang kurang baik bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Perusahaan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompeten sudah pasti ditunjang dengan kinerja karyawan yang baik.

Menurut Mangkunegara & Anwar (2015) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dengan menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Keberhasilan dan kesuksesan sebuah perusahaan tergantung pada kinerja setiap karyawannya. Perusahaan yang memiliki karyawan dengan kinerja yang baik akan mempermudah perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan dapat bersaing dengan perusahaan lain di masa kini dan di masa yang akan datang. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan antara lain efektivitas, efisiensi, otoritas, disiplin dan inisiatif. Disiplin kerja merupakan salah satu dari beberapa faktor dimana disiplin merupakan tindakan

DISIPLIN KERJA DALAM MEMEDIASI PEMBERIAN *REWARD* DAN *PUNISHMENT* PADA KINERJA KARYAWAN BANK X CABANG SURABAYA

manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi beberapa tuntutan yang ada di perusahaan.

Disiplin kerja memiliki pengaruh yang cukup besar bagi kinerja karyawan pada suatu perusahaan karena apabila tingkat kedisiplinan kerja suatu perusahaan itu tinggi maka diharapkan karyawan dapat bekerja dengan baik sehingga dapat meningkatkan produktivitas karyawannya. Oleh karena itu kedisiplinan menjadi salah satu faktor yang harus diperhatikan dan ditegakkan oleh setiap organisasi apabila ingin meningkatkan kinerja karyawannya.

Untuk membantu karyawan mencapai kinerja yang efektif ada beberapa cara lain yang dapat diterapkan oleh perusahaan selain disiplin kerja yaitu dengan pemberian *reward*. Untuk memenuhi kebutuhan karyawan maka perlu adanya *reward* sebagai bentuk balas jasa terhadap kinerja karyawan yang selama ini diberikan kepada perusahaan dan yang telah mereka lakukan dan kerjakan untuk perusahaan Farida & Sumarsono (2019).

Faktor lain yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan yaitu *punishment*. Jika mereka yang mempunyai prestasi kerja yang tinggi yang akan diberikan reward ekstrinsik, maka mereka yang melanggar aturan dalam organisasi harus diberikan *punishment* yang setimpal serta adil.

Bank X Cabang Surabaya merupakan salah satu perusahaan milik pemerintah yang bergerak pada sektor perbankan. Seperti bank lain pada umumnya Bank X Cabang Surabaya mempunyai fungsi dan tujuan sebagai penghimpun dan penyalur dana kemasyarakatan serta bertujuan ikut mendukung pertumbuhan perekonomian Indonesia melalui pengembangan usaha mikro kecil menengah (UMKM) serta koperasi yang ada di Indonesia.

Guna untuk meningkatkan kinerja dan kedisiplinan para pegawai Bank Bank X Cabang Surabaya dan dalam upaya mewujudkan visi dan misi perusahaan tersebut perlu adanya *reward* guna meningkatkan motivasi dan perlu juga adanya *punishment* guna melatih kedisiplinan serta untuk meningkat kinerja karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Yoga selaku staf hubungan masyarakat pada Bank X Cabang Surabaya, bahwa perusahaan menerapkan *reward* bagi karyawan yang memiliki prestasi kerja dan *punishment* diberikan kepada karyawan yang bersalaha dan melanggar aturan perusahaan. Tetapi terkadang *reward* dan *punishment* tersebut tidak tepat sasaran bagi

karyawan yang melanggar aturan perusahaan. Untuk mendapatkan *reward* dari perusahaan juga tidak mudah karena karyawan duntut dengan beban kerja yang tinggi. *Punishment* yang diterapkan di Bank X Cabang Surabaya belum sepenuhnya berjalan sesuai dengan ketentuan perusahaan dimana karyawan yang melanggar masih ada beberapa yang lolos dan tidak mendapatkan *punishment* dari perusahaan.

Reward yang diberikan perusahaan bermacam-macam tidak hanya dalam bentuk materi tetapi perusahaan juga memberikan *reward* dapat bentuk non materi seperti promosi jabatan, upah atau bonus serta adanya pelatihan setiap tahun bagi karyawan. Bentuk *reward* non materi yang diberikan perusahaan berupa sanjungan kepada karyawan dan memotivasi karyawan agar selalu meningkatkan kinerja mereka selain itu karyawan juga mendapatkan undian umroh yang diselenggarakan setiap tahun.

Berdasarkan wawancara dengan pak Yoga bahwa *punishment* yang diberikan kepada perusahaan bermacam-macam perusahaan menilai seberapa besar dan seberapa kecil kesalahan karyawan yang dilakukan. Sejauh ini kedisiplinan kerja karyawan dalam kategori sedang dan tidak semua karyawan dapat menerapkan kedisiplinan. Ada beberapa yang masih melanggar aturan kantor seperti jam masuk kantor, jam istirahat, dan cara berpakaian karyawan. Untuk setiap bulannya ada 2 sampai 5 karyawan yang mendapatkan *punishment* berupa pemotongan uang makan karena mereka terlambat masuk kantor dan untuk hukuman pemecatan diberikan kepada karyawan yang melanggar aturan perusahaan dengan kesalahayang yang fatal, misalnya mencuri. Tetapi terdapat beberapa pemberian *punishment* tersebut tidak tepat sasaran bagi karyawan, masih banyak mereka yang belum disiplin dalam bekerja, disiplin waktu dan lolos dari hukuman perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap bapak Ari sebagai staf perkreditan, bahwa atasan menerapkan *reward* ekstrinsik dan *punishment* bagi karyawan guna untuk melatih jiwa kedisiplinan bagi karyawan. Tetapi tidak semua karyawan dikantor menerapkan aturan dari perusahaan, seperti masih ada beberapa karyawan yang terlambat masuk kantor.

Sedangkan bagi karyawan yang mempunyai prestasi kerja perusahaan memberikan *reward* juga untuk membuat karyawan tersebut lebih berprestasi dalam bekerja. *Reward* yang diberikan perusahaan *reward* yang diberikan perusahaan kepada karyawan berupa tambahan uang promosi jabatan, rekreasi tahunan dengan semua karyawan dan pelatihan

DISIPLIN KERJA DALAM MEMEDIASI PEMBERIAN *REWARD* DAN *PUNISHMENT* PADA KINERJA KARYAWAN BANK X CABANG SURABAYA

gratis setiap tahun bagi semua karyawan dengan tujuan melatih kemampuan dan pengetahuan karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan baka Yoga dan Bapak Ari selaku staff hubungan masyarakat dan Staff Perkreditan pada Bank X Cabang Surabaya dapat disimpulkan bahwa pemberian *reward* dan *punishment* pada Bank X Cabang Surabaya sudah diterapkan artinya pihak perusahaan sudah menerapkan atau menjalankan *punishment* dan *reward*.

Reward diberikan kepada karyawan yang memiliki prestasi kerja, sedangkan *punishment* diberikan kepada semua karyawan yang melanggar aturan dan undang-undang pada perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara menyatakan bahwa kedisiplinan karyawan dalam kategori sedang dapat dilihat dari jam masuk kantor dan hal-hal kecil seperti pemakaian sandal saat jam kantor dirasa itu masih kurang baik dan bertentangan dengan peraturan perusahaan.

Berdasarkan fenomena yang terjadi diperusahaan maka peneliti menggabungkan semua faktor tersebut yaitu pemberian *reward* dan *punishment*. Dan peneliti juga menggunakan disiplin kerja sebagai variabel pendukung karena dalam penelitian terdahulu ditemukan bahwa *reward* dan *punishment* tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

KAJIAN TEORITIS

Reward

Reward atau penghargaan meliputi banyak dari perangsang yang disediakan oleh organisasi untuk karyawan sebagai bagian dari kontrak psikologis. Penghargaan juga memuaskan sejumlah kebutuhan yang berusaha untuk dipenuhi oleh karyawan melalui pilihan mereka atas perilaku terkait pekerjaan (Moorhead & Griffin, 2013). Sementara Simamora (2017) menyatakan *reward* adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif. *Reward* dalam penelitian ini menggunakan teori Gibson dan Ivancevich. (2014) sebagai indikator dengan poin-poin sebagai berikut: 1) *Reward* Intrinsik: a) Penyelesaian (*Completion*), b) Pencapaian (*Achievement*), c) Otonomi (*Autonomy*), d)

Pertumbuhan Pribadi (*Personal Growth*). 2) *Reward* Ekstrinsik: a) Gaji dan Upah, b) Tunjangan Karyawan, c) Penghargaan Intrapersonal, d) Promosi

Punishment

Punishment atau hukuman merupakan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu (Gibson dan Ivancevich, 2014). Sedangkan Mangkunegara (2013) menjelaskan jika *punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran pada pelanggar. *Punishment* dalam penelitian ini menggunakan teori Purwanto (2007) sebagai indikator dengan poin-poin sebagai berikut: 1) *Punishment* Preventif: a) Perintah, b) Larangan, c) Pengawasan, d) Tata Tertib, 2) *Punishment* Represif: a) Pemberitahuan, b) Teguran dan Peringatan, c) Hukuman

Disiplin

Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan yang dimiliki organisasi (Siagian, 2019). Jadi, disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi (Mangkunegara, 2017). Disiplin kerja dalam penelitian ini menggunakan teori Singodimedjo dalam Sutrisno (2016) sebagai indikator dengan poin-poin sebagai berikut: 1) Taat terhadap aturan waktu: a) Masuk sesuai dengan jam masuk kerja, b) Pulang sesuai dengan jam pulang kerja, c) Istirahat sesuai dengan jam istirahat. 2) Taat terhadap peraturan dasar: a) Berpakaian sesuai dengan ketentuan, b) Bertingkah laku sesuai norma dalam pekerjaan. 3) Taat terhadap aturan pedoman dan hubungan kerja: a) Bekerja sesuai dengan tata cara pekerjaan, b) Berhubungan baik dengan unit kerja lain. 4) Taat terhadap peraturan lainnya: a) Bertingkah laku sesuai dengan apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi

Kinerja

Kinerja (*Performance*) merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan (Mathis & Jackson, 2018). Sedangkan menurut Bernadin & Russel (2016) kinerja dapat diartikan sebagai catatan mengenai hasil yang diperoleh dari fungsi

DISIPLIN KERJA DALAM MEMEDIASI PEMBERIAN *REWARD* DAN *PUNISHMENT* PADA KINERJA KARYAWAN BANK X CABANG SURABAYA

pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Kinerja karyawan dalam penelitian ini menggunakan teori Mathis & Jackson (2018) sebagai indikator dengan poin-poin sebagai berikut: 1) Kuantitas: Jumlah pekerjaan yang diselesaikan, Menetapkan target pekerjaan, Bekerja sesuai dengan prosedur, 2) Kualitas: Ketelitian dalam pengerjaan, Disiplin kerja, Ketaatan dalam prosedur kerja, Dedikasi dalam bekerja, Mengikuti aturan-aturan. 3) Ketepatan: Bekerja secara konsisten, Handal dalam memberikan layanan, Bekerja dengan benar dan akurat, 4) Kehadiran, Datang ke kantor tepat waktu, Tidak pernah meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja kecuali untuk urusan pekerjaan. 5) Kemampuan Bekerjasama: Dapat bekerjasama dengan semua orang, Dalam mengerjakan tugas lebih mengutamakan kerja sama dibandingkan kerja sendiri

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Sampel penelitian ini berjumlah sebanyak 117 orang karyawan Bank X Cabang Surabaya dari total populasi sebesar 164 orang yang ditentukan menggunakan teknik Solvin. Dalam pengumpulan data, digunakan kuesioner dengan skala pengukuran Likert dengan skala interval 1 sampai 5.

Adapun data yang diperoleh dengan menggunakan kuesioner, wawancara, dokumentasi dan studi pustaka. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan analisis data deskriptif, analisis regresi, uji hipotesis, dan analisis jalur dengan bantuan program SPSS 25.

Melalui analisis jalur ini akan dapat ditemukan jalur mana yang paling tepat dan singkat suatu variabel independen menuju variabel dependen yang terakhir. Sebelum menggunakan analisis jalur, model hubungan antar variabel harus disusun terlebih dahulu yang dalam hal ini disebut diagram jalur. Diagram jalur disusun berdasarkan kerangka berpikir yang dikembangkan dari teori yang digunakan untuk penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Hipotesis

Pengujian pertama bertujuan untuk menguji pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja dengan model regresi linear sederhana sebagai berikut:

Tabel 1. Pengujian Regresi Linier Sederhana

| Variabel | Koefisien Regresi | Koefisien Beta | t hitung | Sign. t | Keterangan |
|--|-------------------|----------------|----------|---------|------------|
| Konstanta | 19,817 | | | | |
| Disiplin Kerja (Z) | 0,963 | 0,562 | 7,287 | 0,000 | Signifikan |
| R Square = 0,310 F hitung = 53,103 Sign F hitung = 0,000 | | | | | |

Sumber: Hasil Analisis Data, diolah (2024)

Berdasarkan rangkuman hasil uji regresi linier sederhana diatas, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 1,419 + 0,550Z + e$$

Pengujian kedua bertujuan untuk menguji pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap disiplin kerja dengan model regresi linear berganda sebagai berikut:

Tabel 2. Tabel Analisis Regresi Tahap I

| Variabel | Koefisien Regresi | Koefisien Beta | t hitung | Sign. t | Keterangan |
|--|-------------------|----------------|----------|---------|------------|
| Konstanta | 7,634 | | | | |
| <i>Reward</i> (X1) | 0,193 | 0,266 | 3,094 | 0,002 | Signifikan |
| <i>Punishment</i> (X2) | 0,348 | 0,404 | 4,690 | 0,000 | Signifikan |
| Adjusted R Square= 0,321 F hitung= 28,464 Sign F hitung= 0,000 | | | | | |

Sumber: Hasil Analisis Data, diolah (2024)

Berdasarkan rangkuman hasil pengujian regresi diatas diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Z = 7,634 + 0,193X1 + 0,348X2 + e$$

Pengujian ketiga menguji pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja dengan model regresi linear berganda sebagai berikut:

Tabel 2. Tabel Analisis Regresi Tahap II

| Variabel | Koefisien Regresi | Koefisien Beta | t hitung | Sign. t | Keterangan |
|--------------------|-------------------|----------------|----------|---------|------------|
| Konstanta | 0,591 | | | | |
| <i>Reward</i> (X1) | 0,503 | 0,428 | 5,818 | 0,000 | Signifikan |

DISIPLIN KERJA DALAM MEMEDIASI PEMBERIAN *REWARD* DAN *PUNISHMENT* PADA KINERJA KARYAWAN BANK X CABANG SURABAYA

| | | | | | |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|------------|
| Disiplin Kerja (Z) | 0,403 | 0,235 | 3,064 | 0,003 | Signifikan |
| <i>Punishment</i> (X2) | 0,375 | 0,254 | 3,293 | 0,001 | Signifikan |
| Adjusted R Square= 0,544 | | | | | |
| F hitung= 47,164 | | | | | |
| Sign F hitung= 0,000 | | | | | |

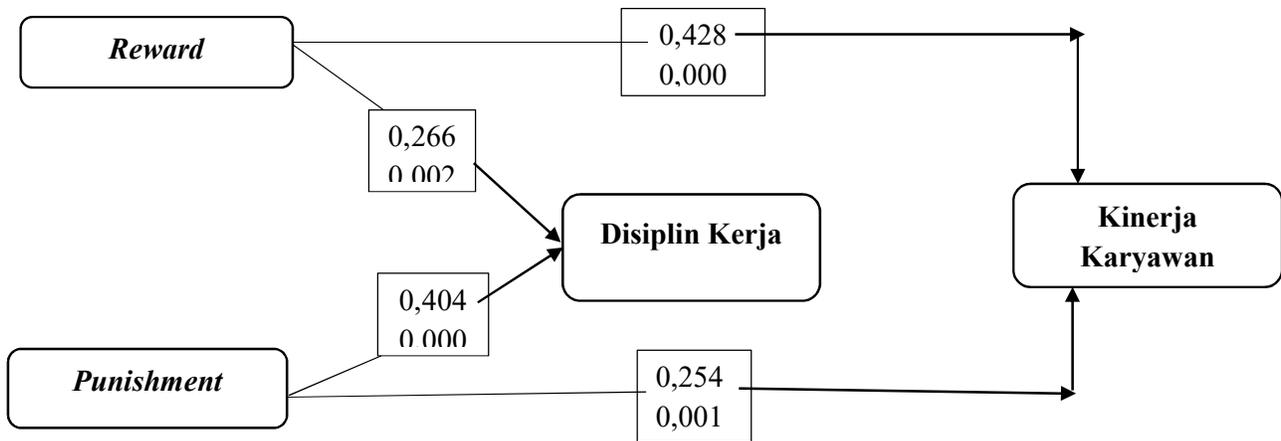
Sumber: Hasil Analisis Data, diolah (2024)

Berdasarkan rangkuman hasil pengujian regresi diatas diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,591 + 0,503X1 + 0,404Z + 0,375X2 + e$$

Analisis Path

Path coefficient adalah standardized regression coefficient beta yang dihasilkan dari analisis regresi dijelaskan dalam gambar berikut ini:



Gambar 1. Hasil Estimasi Koefisien Path Hubungan Antar Variabel

Hasil perhitungan analisis path pengaruh *reward* (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui disiplin kerja (Z) menunjukkan hasil pengaruh langsung dan tidak langsung sebagai berikut :

Tabel 2. Direct Effect, Indirect Effect dan Total Effect Reward (X1) terhadap Kinerja (Y) Melalui Disiplin Kerja (Z)

| Pengaruh Variabel | Pengaruh Langsung | Pengaruh Tak Langsung | Pengaruh Total |
|----------------------------------|-------------------|-----------------------|----------------|
| <i>Reward</i> (X1) > Kinerja (Y) | 0,428 | - | 0,428 + 0,063 |

| | | | |
|---|---|----------------------------|---------|
| <i>Reward</i> (X1) > Disiplin Kerja (Z) > Kinerja (Y) | - | (0,266 x 0,235) = 0,063 | = 0,491 |
|---|---|----------------------------|---------|

Sumber: Hasil Analisis Data, diolah (2024)

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa ada pengaruh tidak langsung *reward* terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja sebesar 0,063. Meskipun masih lebih besar pengaruh langsung *reward* terhadap kinerja karyawan sebesar 0,428, dapat ditarik kesimpulan bahwa *reward* tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja.

Hasil perhitungan analisis *path* pengaruh *punishment* (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui disiplin kerja (Z) menunjukkan hasil pengaruh langsung dan tidak langsung sebagai berikut:

Tabel 2. Direct Effect, Indirect Effect dan Total Effect Reward (X1) terhadap Kinerja (Y) Melalui Disiplin Kerja (Z)

| Pengaruh Variabel | Pengaruh Langsung | Pengaruh Tak Langsung | Pengaruh Total |
|---|-------------------|----------------------------|--------------------------|
| <i>Punishment</i> (X1) > Kinerja (Y) | 0,254 | - | 0,254 + 0,095 = 0,349 |
| <i>Punishment</i> (X1) > Disiplin Kerja (Z) > Kinerja (Y) | - | (0,404 x 0,235) = 0,095 | |

Sumber: Hasil Analisis Data, diolah (2024)

Berdasarkan tabel diketahui bahwa ada pengaruh tidak langsung *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja sebesar 0,095. Meskipun masih lebih besar pengaruh langsung *punishment* terhadap kinerja karyawan sebesar 0,254, dapat ditarik kesimpulan bahwa *punishment* tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi *punishment* juga dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja.

Pembahasan

Hasil penelitian mengenai pengaruh reward terhadap disiplin kerja ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari reward terhadap disiplin kerja di Bank X Cabang Surabaya. Berdasarkan hasil analisis regresi, terlihat bahwa pemberian reward berpengaruh terhadap tinggi rendahnya disiplin kerja karyawan. Dimana variabel reward

DISIPLIN KERJA DALAM MEMEDIASI PEMBERIAN *REWARD* DAN *PUNISHMENT* PADA KINERJA KARYAWAN BANK X CABANG SURABAYA

mempunyai koefisien regresi positif sebesar 0,193 yang berarti reward memiliki hubungan positif dengan disiplin kerja. Sistem reward yang diterapkan Bank X Cabang Surabaya saat ini seperti sistem bonus berdasarkan kinerja Karyawan ataupun sistem promosi bagi individu sudah berjalan dan tersalurkan dengan baik sehingga berhasil mempengaruhi disiplin kerja karyawannya.. Hasil ini sesuai dengan penelitian Asriani et.al (2015) yang menemukan bahwa pemberian reward mempengaruhi naik turunnya disiplin kerja karyawan. Kemudian Siahaan (2013) yang juga menemukan bahwa pemberian reward berpengaruh terhadap disiplin kerja. Selanjutnya Lestari dan Firdausi (2016) dalam penelitiannya menemukan bahwa setelah adanya pelaksanaan pemberian reward, kedisiplinan para pegawai semakin meningkat.

Hasil penelitian mengenai pengaruh punishment terhadap disiplin kerja ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari punishment terhadap disiplin kerja di Bank X Cabang Surabaya. Berdasarkan hasil analisis regresi, terlihat bahwa pemberian punishment berpengaruh terhadap tinggi rendahnya disiplin kerja karyawan. Sistem punishment yang diterapkan Bank X Cabang Surabaya saat ini terdiri dari beberapa tahapan seperti peringatan lisan, peringatan tertulis, dan surat peringatan (SP) mulai dari SP I tanpa skorsing, SP II dengan skorsing, sampai dengan SP III berupa pemberhentian kerja. Keseluruhan sistem punishment tersebut telah berjalan dan diterapkan secara tepat dan bijak sehingga didapat efek positif berupa peningkatan disiplin kerja dari karyawan. Dengan demikian, benar adanya jika punishment merupakan salah satu cara untuk memelihara kedisiplinan karyawan seperti yang diungkapkan oleh Hasibuan (2018). Hal ini sesuai dengan penelitian Siahaan (2013) yang menemukan bahwa pemberian punishment berpengaruh terhadap disiplin kerja. Kemudian Lestari dan Firdausi (2016) dalam penelitiannya menemukan bahwa setelah adanya pelaksanaan pemberian punishment, kedisiplinan para pegawai semakin meningkat. Selanjutnya Anwar dan Dunija (2016) dalam penelitiannya menemukan bahwa punishment mempunyai pengaruh terhadap disiplin kerja karyawan meskipun tidak terlalu signifikan.

Hasil penelitian mengenai pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di Bank X Cabang Surabaya. Tingkat disiplin kerja dari karyawan Bank X Cabang Surabaya sudah berada pada tingkat yang baik, dimana para karyawannya sudah bertingkah laku di lingkungan kerja sesuai dengan peraturan dan norma yang ditetapkan

pihak perusahaan. Hasil ini juga sesuai dengan penelitian Idris dan Alegbeleye (2015) yang menemukan adanya hubungan yang kuat antara ketidakdisiplinan yang mampu merusak kinerja dan efektivitas karyawan, yang artinya kedisiplinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kemudian dilanjutkan oleh Suyitno (2017) yang dalam penelitiannya menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya Mangkunegara dan Waris (2015) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa disiplin kerja mempunyai dampak positif yang besar terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian mengenai pengaruh reward terhadap kinerja karyawan ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari reward terhadap kinerja karyawan di Bank X Cabang Surabaya. Sistem reward yang diterapkan Bank X Cabang Surabaya saat ini seperti sistem bonus berdasarkan kinerja Karyawan ataupun sistem promosi jabatan bagi individu sudah berjalan dan tersalurkan dengan baik sehingga berhasil mempengaruhi tingkat kinerja karyawannya. Dengan reward yang sudah tertata dan tersalurkan dengan baik kepada karyawan, maka reward tersebut mampu memotivasi para karyawan untuk berkinerja secara maksimal. Hasil tersebut sesuai dengan pernyataan Ivancevich (2000) dimana program reward memiliki 3 tujuan utama, dimana salah satunya adalah untuk memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Hal ini didukung dengan penelitian Mamik et.al (2016) yang menemukan bahwa reward mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Kemudian dilanjutkan oleh Njoroje dan Kwasira (2015) yang dalam penelitiannya menemukan indikasi adanya hubungan yang kuat antara reward terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya Mardjuni dan Yusuf (2016) dalam penelitiannya juga menemukan adanya pengaruh antara reward terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian mengenai pengaruh punishment terhadap kinerja karyawan ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari punishment terhadap kinerja karyawan di Bank X Cabang Surabaya. Sistem punishment yang diterapkan Bank X Cabang Surabaya saat ini terdiri dari beberapa tahapan seperti peringatan lisan, peringatan tertulis, dan surat peringatan (SP) mulai dari SP I tanpa skorsing, SP II dengan skorsing, sampai dengan SP III berupa pemberhentian kerja. Keseluruhan sistem punishment tersebut telah berjalan dan diterapkan secara tepat dan bijak sehingga didapat efek yang didapat bukanlah negatif, melainkan efek positif berupa peningkatan kinerja karyawan. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian Meyrina (2017) yang menemukan bahwa

DISIPLIN KERJA DALAM MEMEDIASI PEMBERIAN *REWARD* DAN *PUNISHMENT* PADA KINERJA KARYAWAN BANK X CABANG SURABAYA

punishment dibutuhkan untuk memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya, artinya punishment berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian mengenai pengaruh reward terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja ini menunjukkan adanya pengaruh secara tidak langsung dari reward terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja. Sistem reward yang diterapkan Bank X Cabang Surabaya kepada para karyawannya telah berjalan dan tersalurkan dengan baik sehingga membawa efek positif terhadap disiplin kerja karyawannya, sesuai seperti apa yang dinyatakan oleh Tohardi (2002) jika ada beberapa hal yang dapat dilakukan untuk menegakkan disiplin, salah satunya adalah dengan pemberian reward. Ketika tingkat disiplin yang dimiliki karyawan sudah tinggi, maka kegiatan yang dikerjakan karyawan bisa lebih teratur dan tertata karena dengan sikap disiplin seorang karyawan akan mampu menaati peraturan-peraturan dan norma-norma yang ada di perusahaan, serta memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang dibebankan kepadanya.

Hasil penelitian mengenai pengaruh punishment terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja ini menunjukkan adanya pengaruh-pengaruh secara tidak langsung dari punishment terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja. Keseluruhan sistem punishment dari Bank X Cabang Surabaya telah berjalan dan diterapkan secara tepat dan bijak sehingga didapat efek yang didapat bukanlah negatif, melainkan efek positif berupa peningkatan disiplin kerja karyawan, sesuai dengan pernyataan Anwar & Dunija (2016) yang menyatakan jika punishment dapat menjadi alat perangsang pegawai untuk meningkatkan disiplin kerja apabila diberikan secara tepat dan bijak. Ketika tingkat disiplin yang dimiliki karyawan sudah tinggi, maka kegiatan yang dikerjakan karyawan bisa lebih teratur dan tertata karena dengan sikap disiplin seorang karyawan akan mampu menaati peraturan-peraturan dan norma-norma yang ada di perusahaan, serta memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang dibebankan kepadanya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan di atas, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari hasil penelitian ini, bahwa *Reward* berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan Bank X Cabang Surabaya. *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan Bank X Cabang Surabaya. Disiplin kerja berpengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan Bank X Cabang Surabaya. *Reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank X Cabang Surabaya. *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank X Cabang Surabaya. *Reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank X Cabang Surabaya. *Punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank X Cabang Surabaya.

Berdasarkan hasil dari penelitian ini, penulis dapat menyampaikan beberapa saran bagi Bank X Cabang Surabaya bahwa Sistem *reward* atau penghargaan yang diterapkan oleh pihak Bank X Cabang Surabaya sekarang sudah berjalan dengan baik. Bagi pihak perusahaan diharapkan untuk tetap mempertahankan sistem reward tersebut atau bahkan menambahkan beberapa reward baru bila dirasa perlu untuk semakin meningkatkan kinerja karyawan. Sistem *punishment* atau hukuman yang diterapkan oleh pihak Bank X Cabang Surabaya sekarang sudah berjalan dengan efektif. Bagi pihak perusahaan diharapkan untuk tetap memperhatikan pentingnya memberikan teguran atau bahkan hukuman kepada karyawan yang dalam bekerja tidak menaati peraturan perusahaan, ini dilakukan guna menjaga serta meningkatkan disiplin kerja karyawan agar kinerjanya juga membaik. Bagi tiap-tiap Karyawan di masing-masing divisi Bank X Cabang Surabaya untuk selalu memperhatikan kedisiplinan para karyawannya dengan melakukan pengawasan secara rutin tetapi juga tidak mengekang para karyawannya, agar para karyawan tetap memiliki tingkat disiplin kerja yang tinggi tanpa ada perasaan terkekang oleh atasan

DAFTAR REFERENSI

- Anwar, & Duniya, T. (2016). Pengaruh Sistem Reward dan Punishment Terhadap Peningkatan Disiplin Kerja Karyawan PT. Tunggal Perkasa Plantation-3 Kecamatan Sampoiniet Kabupaten Aceh Jaya. *Serambi Akademica* 4(1), 28-36.
- Asriani, Dita A., et al. (2015). Pengaruh Reward terhadap Disiplin Kerja Karyawan PT. Citra Riau Sarana Kabupaten Kuantan Singingi. *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Riau*, vol. 2, no. 2, Oct. 2015, pp. 1-12.
- Bernardin, O., dan Russel, D. (2016). *Perilaku Organisasi Terjemahan Jilid 3*. Yogyakarta: Andi
- Farida, U., & Sumarsono, H. (2018). Pengaruh Intrinsik Reward, Ekstrinsik Reward dan Punishment terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Ponorogo. *ISOQUANT: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 2(1), 10-17.
- Febrianti, S., Musadieg, M. A., & Prasetya, A. (2014). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja - Studi Pada

**DISIPLIN KERJA DALAM MEMEDIASI PEMBERIAN *REWARD* DAN *PUNISHMENT*
PADA KINERJA KARYAWAN BANK X CABANG SURABAYA**

- Karyawan PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang. *Jurnal Administrasi Bisnis* 12(1), 1-9.
- Gibson dan Ivancevich. (2014). *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Hasibuan, Malayu SP. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Idris, S. D., & Alegbeleye, G. D. (2015). *Discipline and Organization Effectiveness: A Study of Nigeria Customs*
- Ivancevich, J. M., Gibson, J. L., & Donnelly, J. H. (2000). *Organizations : Behavior, Structure, Processes*. New York: The McGraw-Hill, Inc.
- Lestari, A. W., & Firdausi, F. (2016). Pelaksanaan Sistem Reward dan Punishment Di Lingkungan Kementerian Keuangan Dalam Upaya Meningkatkan Kedisiplinan Pegawai (Studi Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/KPPN, Kudus). *Reformasi E-ISSN* 6(1), 66-75.
- Mamik, Apriantoro, N. H., & Luthfiah, S. (2016). Correlation of Incentive and Reward to Improve Employee Performance and Job Satisfaction at Operating Paper Mill in East Java Indonesia. *International Review of Social Sciences and Humanities* 10(2), 90-97.
- Mangkunegara, A. P., & Waris, A. (2015). Effect of training, competence and discipline on employee performance in company (case study in PT. Asuransi Bangun Askrida). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211(6), 1240-1251.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Mardjuni, S., & Yusuf, M. (2016). Effect Of Job Training, Reward Toward Job Ability And Employees Performance (Study In PT. Bank Perkreditan Rakyat Hasamitra In South Sulawesi Province). *IOSR Journal of Business and Mangement* 18(4), 10-20.
- Mathis R.L & J.H Jackson. (2018). *Resource Management : Management Sumber. Daya Manusia. Terjemahan Rismawatii dan mattalatu*. Jakarta : Selemba. Empat.
- Meyrina, S. A. (2017). Pelakasanaan Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM. *JIKH* 11(2), 139-157.
- Meyrina, S. A. (2017). Pelakasanaan Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM. *JIKH* 11(2), 139-157.
- Moorhead, Gregory dan Ricky W. Griffin. (2013). *Perilaku Organisasi : Manajemen SumberDaya Manusia dan Organisasi*. Edisi 9. Jakarta. Salemba Empat
- Njoroge, S. W., & Kwasira, J. (2015). Influence of Compensation and Reward on Performance of Employees at Nakuru County Government. *IOSR Journal of Business and Management* 17(11), 87-93.
- Pratama, F. A., Utami, H. N., & Manoyan, Y. (2015). Pengaruh Imbalan dan Hukuman terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan – Studi Pada Karyawan Departemen Statistik Bank Indonesia Jakarta. *Jurnal Administrasi Bisnis* 22(1), 1-10.
- Purwanto, M. N. (2007). *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Siagian, S. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siahaan, R. (2013). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III Rambutan. *Jurnal Ilmiah Business Progress* 1(1), 17-26.
- Simamora. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia.

- Sutrisno, Edy. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedelapan. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Tohardi, A. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pemahaman Praktis)*. Bandung: Mandar Maju.
- Wibowo, A. S., & Kusmiyanti, K. (2021). Pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai. *Kinerja: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 18(3), 330-335.