

## **PENGARUH REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP DISIPLIN KERJA (STUDI KASUS PEGAWAI ASN PADA DINAS KESEHATAN KOTA BOGOR)**

**Rizka Wirdatullaila<sup>1</sup>, Sri Hartini<sup>2</sup>, Herdiyana<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Universitas Pakuan, Bogor, Indonesia

Email korespondensi: <sup>1</sup> [rzk.wdll@gmail.com](mailto:rzk.wdll@gmail.com)

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap disiplin kerja pegawai ASN pada Dinas Kesehatan Kota Bogor. Jenis penelitian yang digunakan adalah verifikatif dengan metode *explonatory survey*. Metode pengambilan sampel dengan sampel jenuh sebanyak 105 pegawai ASN. Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,433, nilai t-statistik sebesar  $2,757 > 1,65$ , nilai *p-value* sebesar  $0,003 < 0,005$ . Hasil penelitian menunjukkan bahwa *punishment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,443, nilai t-statistik sebesar  $2,862 > 1,65$ , nilai *p-value* sebesar  $0,002 < 0,005$ . Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa variabel *punishment* memiliki pengaruh lebih besar terhadap disiplin kerja dibandingkan *reward*. Oleh karena itu, Dinas Kesehatan Kota Bogor harus tegas dalam memberikan *punishment* bagi pegawai yang tidak disiplin dalam bekerja. Pemberian *punishment* penurunan gaji dan teguran tertulis harus lebih diperhatikan dalam memperbaiki perilaku disiplin pegawai.

**Kata Kunci : disiplin kerja; *punishment*; *reward***

### **ABSTRACT**

*This research aims to analyze whether there is an influence of rewards and punishments on the work discipline of Civil Servants at the Bogor City Health Office. The type of research used is verificative with an explanatory survey method. The sampling method employed was saturation sampling, involving 105 Civil Servants. The data analysis methods used were descriptive analysis and structural equation modeling – partial least squares analysis. The results indicate that rewards have a positive and significant influence on work discipline, with a path coefficient value of 0,433, a t-statistic value of  $2,757 > 1,65$ , and a p-value of  $0,003 < 0,005$ . Furthermore, the results show that punishments have a positive and significant influence on work discipline, with a path coefficient value of 0,443, a t-statistic value of  $2,862 > 1,65$ , and a p-value of  $0,002 < 0,005$ . Based on these findings, it can be concluded that the punishment variable has a greater influence on work discipline compared to the reward variable. Therefore, the Bogor City Health Office must be strict in administering punishment for employees who lack work discipline. The provision of salary reduction and written warnings as forms of punishment should be given more attention in improving employees disciplinary behavior.*

**Keywords: *punishment*; *reward*; work discipline**

## PENDAHULUAN

Ilmu pengetahuan dan teknologi dimasa kini berkembang sangat pesat dan mempengaruhi jalannya aktivitas organisasi. Sebuah organisasi dapat mencapai tujuannya apabila mampu mengoptimalkan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki sesuai kebutuhan. Sumber daya manusia pada organisasi pemerintah dikenal sebagai pegawai.

Dinas Kesehatan Kota Bogor merupakan salah satu organisasi pemerintah yang bertujuan melayani masyarakat dibidang kesehatan. Sebagai organisasi pemerintah yang melayani masyarakat maka diperlukan pegawai yang mampu melaksanakan tugas sesuai aturan dan ketentuan yang berlaku sehingga memiliki kualitas kerja yang baik. Pelaksanaan tugas yang sudah diatur dalam aturan mengenai kewajiban dan larangan mengharuskan pegawai disiplin dalam bekerja.

Disiplin kerja adalah kemampuan seseorang dalam bekerja secara teratur dan tekun, bekerja berdasarkan peraturan yang berlaku dan tidak melanggar peraturan yang ditetapkan (Sinambela, 2016). Pegawai yang sadar dan bersedia bekerja sesuai aturan yang berlaku mampu membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Data absensi kehadiran pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor tahun 2023 menunjukkan bahwa masih banyak pegawai yang tidak taat akan peraturan ketentuan jam kerja yang berlaku. Berikut tabel absensi kehadiran pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor tahun 2023:

**Tabel 1. Absensi Kehadiran Pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor Tahun 2023**

| No | Bulan     | Jumlah Pegawai | Jumlah Pegawai Yang Terlambat Masuk Kerja | Jumlah Pegawai Yang Pulang Kerja Sebelum Waktunya |
|----|-----------|----------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 1  | Januari   | 87             | 53                                        | 10                                                |
| 2  | Februari  | 87             | 56                                        | 5                                                 |
| 3  | Maret     | 87             | 45                                        | 7                                                 |
| 4  | April     | 87             | 37                                        | 3                                                 |
| 5  | Mei       | 99             | 56                                        | 3                                                 |
| 6  | Juni      | 98             | 50                                        | 4                                                 |
| 7  | Juli      | 101            | 61                                        | 5                                                 |
| 8  | Agustus   | 101            | 48                                        | 6                                                 |
| 9  | September | 102            | 48                                        | 2                                                 |
| 10 | Oktober   | 100            | 56                                        | 2                                                 |
| 11 | November  | 100            | 54                                        | 2                                                 |
| 12 | Desember  | 100            | 55                                        | 2                                                 |

Sumber: Dinas Kesehatan Kota Bogor, 2023

Dapat dilihat pada tabel di atas, jumlah pegawai yang terlambat masuk kerja paling tinggi terjadi pada bulan Juli yaitu sebanyak 61 pegawai dan jumlah pegawai yang pulang kerja sebelum waktunya paling tinggi terjadi pada bulan Januari sebanyak 10 pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa masih banyak pegawai yang tidak disiplin dalam bekerja.

Menurut (Maskur *et al.*, 2024) disiplin kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, serta sistem *reward* dan *punishment*. Berdasarkan hal tersebut maka pemberian *reward* dan *punishment* menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai.

*Reward* atau yang biasa disebut dengan kompensasi adalah bentuk balas jasa yang diterima oleh karyawan atas kontribusi yang telah dilakukan dalam mencapai tujuan perusahaan (Silaen *et al.*, 2022). Seorang karyawan yang telah menuangkan keahlian dan kemampuan bagi perusahaan akan mendapatkan imbalan berupa *reward* sebagai penghargaan atas hasil kerja yang telah dicapai.

Pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Bogor mendapatkan *reward* dalam bentuk finansial, berupa gaji pokok bagi pegawai ASN yang diatur dalam PP Nomor 5 Tahun 2024 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil yang mengalami kenaikan sebesar 8%. *Reward* finansial lainnya yaitu tunjangan atau yang disebut dengan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) bagi pegawai ASN yang diatur dalam Perwali Kota Bogor Nomor 36 Tahun 2024 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara Di Lingkungan Pemerintah Daerah Kota Bogor dengan besaran tunjangan ditentukan berdasarkan kelas jabatan pegawai ASN, perhitungan TPP dilakukan melalui aplikasi e-kinerja berdasarkan penilaian kinerja sebesar 60% dan disiplin kerja sebesar 40%.

Pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Bogor mendapatkan *reward* dalam bentuk non-finansial berupa promosi yang diatur dalam Perwali Kota Bogor Nomor 137 Tahun 2021 Tentang Pola Karier Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Daerah Kota Bogor dan Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2023 Tentang Angka Kredit, Kenaikan Pangkat Dan Jenjang Jabatan Fungsional. Selain itu, Dinas Kesehatan Kota Bogor memiliki program pemberian *reward* pegawai terbaik bulanan atau yang biasa disebut "*Employee of The Month*" agar memotivasi dan menginspirasi pegawai untuk terus memertahankan dan meningkatkan kinerja dan disiplin kerja. Program pemberian *reward* "*Employee of The Month*" dalam pelaksanaannya masih ada keterlambatan penilaian oleh tim penilai yang menyebabkan belum terlaksana dengan rutin setiap bulan.

Pemberian *punishment* merupakan faktor lain yang dapat mempengaruhi disiplin kerja. *Punishment* merupakan sanksi yang diterima seorang karyawan atas ketidakmampuannya dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan (Fahmi, 2022). *Punishment* diberikan oleh organisasi kepada pegawai yang tidak mampu bekerja sesuai aturan dan kebijakan yang berlaku, dengan harapan memberikan efek jera dan tidak akan mengulangi perilaku tersebut.

Pemberian *punishment* pada pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor salah satunya yaitu pemotongan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) bagi pegawai yang terlambat masuk kerja, dan pulang kerja sebelum waktunya, serta ASN yang tidak masuk kerja tanpa alasan atau tanpa keterangan yang sah pada bulan berjalan. Berdasarkan data pegawai yang mendapatkan *punishment* pengurangan TPP pada Dinas Kesehatan Kota Bogor pada tahun 2023 diketahui jumlah pegawai yang terkena pengurangan TPP paling tinggi terjadi pada bulan Juli sebanyak 61 pegawai atau sebesar 60%. Pegawai yang mengalami pengurangan TPP memperlihatkan bahwa masih adanya pegawai yang tidak taat terhadap peraturan hari dan jam kerja yang sudah ditetapkan.

Berdasarkan fenomena yang diuraikan diatas, maka disimpulkan bahwa terjadi masalah disiplin kerja. Sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai disiplin kerja, pemberian *reward* dan *punishment* pada Dinas Kesehatan Kota Bogor. Tujuan penelitian untuk menganalisis pengaruh *reward* terhadap disiplin kerja, serta menganalisis pengaruh *punishment* terhadap disiplin kerja.

## KAJIAN LITERATUR

### Disiplin Kerja

Kerja merupakan alat komunikasi dan tindakan manajerial yang digunakan dalam mengubah perilaku pegawai, mendorong ketaatan, dan meningkatkan kesadaran untuk memastikan pegawai patuh terhadap tata tertib dan sanksi yang berlaku, meningkatkan kualitas kerja dan keteguhan pegawai, sehingga efektif dalam membantu mencapai tujuan organisasi.

Menurut Sutrisno (2019) Ada beberapa dimensi dan indikator yang mampu mempengaruhi disiplin kerja pegawai, diantaranya: 1) Kehadiran, dengan indikator pegawai masuk kerja tepat waktu, pegawai melakukan absen, pegawai menerima konsekuensi ketidakhadiran; 2) Waktu Kerja, dengan indikator pegawai datang dan pulang tepat waktu, pegawai istirahat sesuai ketentuan, pegawai mentaati jam kerja dan melaksanakan tugas; 3) Peraturan Berpakaian, dengan indikator kemampuan menjaga penampilan

dan kerapihan, menggunakan seragam sesuai ketentuan, disiplin pakaian dan atribut; 4) Peraturan Melakukan Pekerjaan, dengan indikator teliti dalam bekerja, bekerja secara efektif dan efisien, hati-hati dalam melakukan pekerjaan; 5) Peraturan Pegawai, dengan indikator sikap pegawai dalam bekerja, pegawai taat terhadap peraturan yang berlaku, pegawai mampu bekerjasama dalam bekerja.

### **Reward**

*Reward* atau yang disebut kompensasi merupakan balas jasa atau ganjaran yang diberikan organisasi kepada pegawainya sebagai kontribusi, pelayanan, dan penyelesaian tugas atau pencapaian target dalam bentuk finansial dan *non-finansial*. Menurut Rosyid *et al.*, (2019) *reward* terbagi dalam dimensi dan indikator sebagai berikut: 1) *Reward* Ekstrinsik, dengan indikator gaji/upah, tunjangan karyawan, bonus dan insentif, penghargaan interpersonal, promosi; 2) *Reward* Intrinsik, dengan indikator penyelesaian, pencapaian, otonomi.

### **Punishment**

*Punishment* didefinisikan sebagai sanksi hukuman yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai yang melakukan pelanggaran yang disengaja maupun tidak, pencapaian prestasi atau perilaku yang kurang memuaskan, dan ketidakmampuan dalam melakukan tugas. Menurut Rivai *et al.*, (2018) *punishment* (sanksi) atas pelanggaran kerja dibagi dalam: 1) Sanksi Pelanggaran Ringan, terdiri dari teguran lisan, teguran tertulis, pernyataan tidak puas secara tertulis; 2) Sanksi Pelanggaran Sedang, terdiri dari penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, penundaan kenaikan pangkat; 3) Sanksi Pelanggaran Berat, terdiri dari penurunan pangkat, pembebasan dari jabatan, pemberhentian/pemecatan.

## **PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

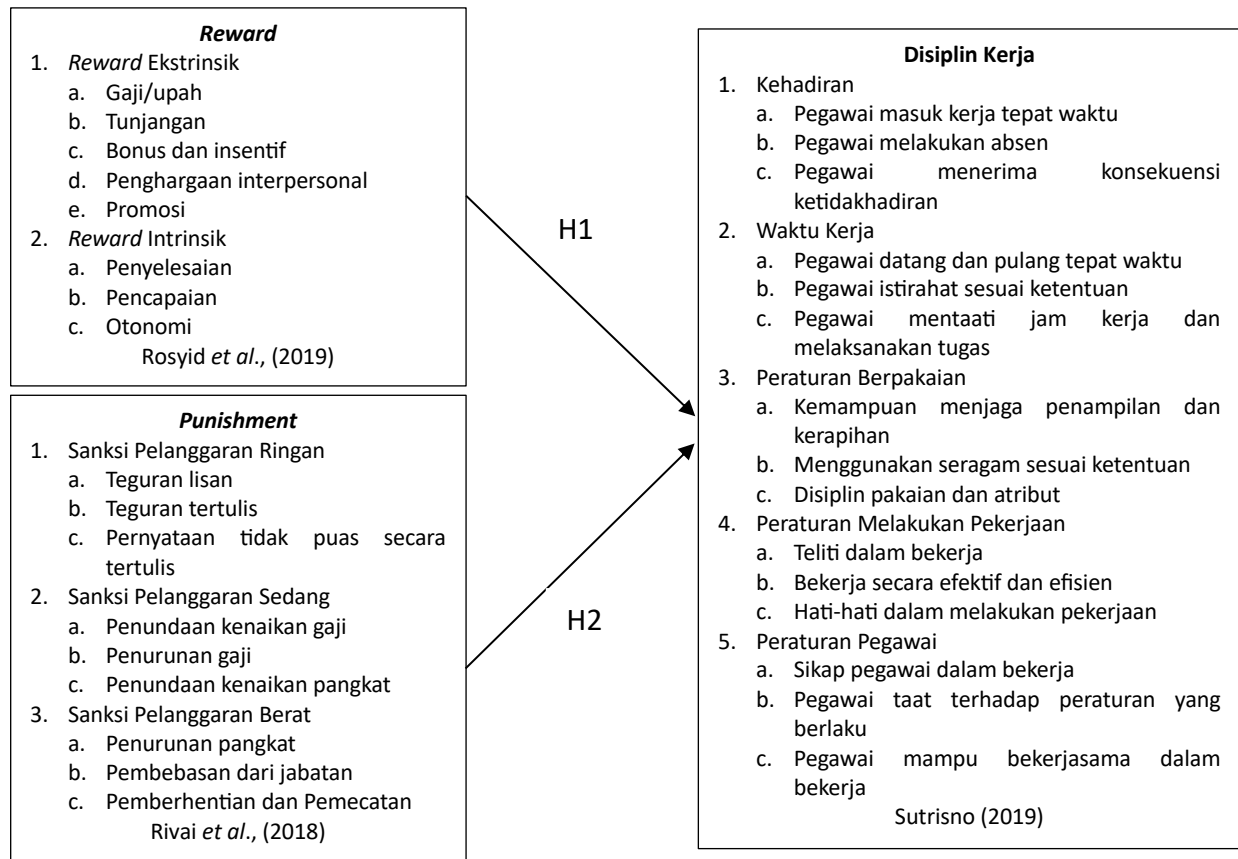
### **Pengaruh *Reward* Terhadap Disiplin Kerja**

*Reward* atau kompensasi merupakan imbalan yang didapatkan oleh karyawan atas hasil kerja yang dilakukan dalam bentuk uang atau bukan uang. Pemberian kompensasi mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan juga perusahaan. Kompensasi yang diberikan secara tepat waktu mampu meningkatkan disiplin karyawan (Sutrisno, 2019). Pendapat tersebut sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ferdian *et al.*, (2025), Jenita & Wahyulina (2024), Arifin *et al.*, (2024), Tyas *et al.*, (2024), Wilda *et al.*, (2023), Liana (2022), Surahman (2022), Bandiyono *et al.*, (2021) menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif terhadap disiplin kerja, maka dengan adanya peningkatan *reward*, disiplin kerja akan meningkat. Berdasarkan uraian tersebut maka diperoleh dugaan yaitu *reward* berpengaruh positif terhadap disiplin kerja.

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

*Punishment* merupakan hukuman atau sanksi bagi pegawai yang tidak mampu bekerja sesuai aturan yang diberlakukan oleh organisasi. Pemberian *punishment* yang dilakukan secara adil dengan jenis *punishment* yang bertingkat akan membantu dalam meningkatkan disiplin karyawan terhadap peraturan perusahaan (Setyawati *et al.*, 2024). Pendapat tersebut sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jenita & Wahyulina (2024), Arifin *et al.*, (2024), Tyas *et al.*, (2024), Nindiyana *et al.*, (2024), Wilda *et al.*, (2023), Liana (2022), Surahman (2022), Bandiyono *et al.*, (2021) menunjukkan bahwa *punishment* berpengaruh positif terhadap disiplin kerja, maka dengan adanya peningkatan *punishment*, disiplin kerja akan meningkat. Berdasarkan uraian tersebut maka diperoleh dugaan yaitu *punishment* berpengaruh positif terhadap disiplin kerja.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang diuraikan diatas, maka dihasilkan konstelasi penelitian sebagai berikut:



**Gambar 1. Kerangka Berfikir**

### Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran maka diperoleh hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Bogor.

H<sub>2</sub> : *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Bogor.

### METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah verifikatif dengan metode *explanatory survey*. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Bogor. Populasi dalam penelitian ini merupakan pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Bogor. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini dengan jenis sensus yang menjadikan seluruh populasi sebagai sampel. Populasi Pegawai ASN jabatan fungsional pada Dinas Kesehatan Kota Bogor sebanyak 105 pegawai.

Sumber data yang digunakan pada penelitian adalah data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data pada penelitian ini yaitu data primer yang diperoleh melalui hasil penelitian langsung terhadap objek yang diteliti, data hasil kuesioner yang dibagikan kepada pegawai, serta data hasil wawancara dengan pihak Dinas Kesehatan Kota Bogor. Data sekunder yang diperoleh dengan

mengumpulkan berbagai buku referensi, internet, jurnal dan data dalam bentuk dokumen atau laporan tertulis yang tersedia pada Dinas Kesehatan Kota Bogor. Metode analisis data pada penelitian ini yaitu analisis deskriptif, analisis *Struktural Equatio Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS), dan uji hipotesis.

Tabel 2. Operasional Variabel

| Variabel                      | Dimensi                             | Indikator                                         | Skala                           |         |
|-------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------|---------|
| Reward                        | Reward Ekstrinsik                   | Gaji/upah                                         | Ordinal                         |         |
|                               |                                     | Tunjangan                                         |                                 |         |
|                               |                                     | Bonus dan insentif                                |                                 |         |
|                               | Reward Intrinsik                    | Penghargaan <i>interpersonal</i>                  | Ordinal                         |         |
|                               |                                     | Promosi                                           |                                 |         |
|                               |                                     | Penyelesaian                                      |                                 |         |
| Punishment                    | Sanksi Pelanggaran Ringan           | Pencapaian                                        | Ordinal                         |         |
|                               |                                     | Otonomi                                           |                                 |         |
|                               |                                     | Teguran lisan                                     |                                 |         |
|                               | Sanksi Pelanggaran Sedang           | Teguran tertulis                                  | Ordinal                         |         |
|                               |                                     | Pernyataan tidak puas secara tertulis             |                                 |         |
|                               |                                     | Penundaan kenaikan gaji                           |                                 |         |
|                               | Sanksi Pelanggaran Berat            | Penurunan gaji                                    | Ordinal                         |         |
|                               |                                     | Penundaan kenaikan pangkat                        |                                 |         |
|                               |                                     | Penurunan pangkat                                 |                                 |         |
|                               | Disiplin Kerja                      | Kehadiran                                         | Pembebasan dari jabatan         | Ordinal |
|                               |                                     |                                                   | Pemberhentian dan pemecatan     |         |
|                               |                                     |                                                   | Pegawai masuk kerja tepat waktu |         |
| Waktu Kerja                   |                                     | Pegawai melakukan absen                           | Ordinal                         |         |
|                               |                                     | Pegawai menerima konsekuensi ketidakhadiran       |                                 |         |
|                               |                                     | Pegawai datang dan pulang tepat waktu             |                                 |         |
| Peraturan Berpakaian          |                                     | Pegawai istirahat sesuai ketentuan                | Ordinal                         |         |
|                               |                                     | Pegawai mentaati jam kerja dan melaksanakan tugas |                                 |         |
|                               |                                     | Kemampuan menjaga penampilan dan kerapihan        |                                 |         |
| Peraturan Melakukan Pekerjaan |                                     | Menggunakan seragam sesuai ketentuan              | Ordinal                         |         |
|                               |                                     | Disiplin pakaian dan atribut                      |                                 |         |
|                               |                                     | Teliti dalam bekerja                              |                                 |         |
| Peraturan Pegawai             | Bekerja secara efektif dan efisien  | Ordinal                                           |                                 |         |
|                               | Hati-hati dalam melakukan pekerjaan |                                                   |                                 |         |
|                               | Sikap pegawai dalam bekerja         |                                                   |                                 |         |
|                               |                                     | Pegawai taat terhadap peraturan yang berlaku      | Ordinal                         |         |
|                               |                                     | Pegawai mampu bekerjasama dalam bekerja           |                                 |         |

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui dan menganalisis jawaban responden. Dalam penelitian ini analisis deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan secara mendalam mengenai *reward*, *punishment* dan disiplin kerja pada Dinas Kesehatan Kota Bogor.

**Reward pada Dinas Kesehatan Kota Bogor**

Berdasarkan nilai total rata-rata tanggapan responden terhadap *reward* sebesar 88% termasuk dalam kriteria “sangat setuju”. Nilai rata-rata setiap indikator paling tinggi terdapat pada indikator tunjangan sebesar 90%, dan paling rendah terdapat pada indikator penghargaan *interpersonal* sebesar 86%. Hasil analisis statistik deskriptif *reward* menunjukkan bahwa rata-rata skor empiris sebesar 100,5 lebih besar dari rata-rata skor teoritis sebesar 69. Maka dinyatakan bahwa pemberian *reward* pada Dinas Kesehatan Kota Bogor dapat dikatakan baik.

**Punishment pada Dinas Kesehatan Kota Bogor**

Berdasarkan nilai total rata-rata tanggapan responden terhadap *punishment* sebesar 87% termasuk dalam kriteria “sangat setuju”. Nilai rata-rata setiap indikator paling tinggi terdapat pada indikator penurunan gaji sebesar 92% dan paling rendah terdapat pada indikator penurunan pangkat sebesar 83%. Hasil analisis statistik deskriptif *punishment* menunjukkan bahwa rata-rata skor empiris sebesar 113,11, lebih besar dari rata-rata skor teoritis sebesar 78. Maka dinyatakan bahwa pemberian *punishment* pada Dinas Kesehatan Kota Bogor dapat dikatakan baik.

**Disiplin Kerja pada Dinas Kesehatan Kota Bogor**

Berdasarkan nilai total rata-rata tanggapan responden terhadap disiplin kerja sebesar 85% termasuk dalam kriteria “selalu”. Nilai rata-rata setiap indikator paling tinggi terdapat pada indikator kemampuan menjaga penampilan dan kerapian sebesar 90%, dan paling rendah terdapat pada indikator pegawai istirahat sesuai ketentuan sebesar 81%. Hasil analisis statistik deskriptif disiplin kerja menunjukkan bahwa rata-rata skor empiris sebesar 191,37, lebih besar dari rata-rata skor teoritis sebesar 135. Maka dinyatakan bahwa disiplin kerja pada Dinas Kesehatan Kota Bogor dapat dikatakan baik.

**Analisis Struktural *Equatio Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS)***

Analisis SEM-PLS dilakukan melalui analisis *outer model* untuk memastikan pengukuran layak untuk digunakan melalui penilaian validitas dan reliabilitas, serta analisis *inner model* untuk menunjukkan hubungan atau kekuatan estimasi antar variabel konstruk.

**Analisis *Outer Model***

Reliabilitas indikator dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* pada variabel manifest. Berdasarkan pengujian tahap 1 diketahui terdapat beberapa nilai *loading factor* < 0,70, sehingga perlu dilakukan uji ulang agar mendapatkan model pengukuran yang baik. Berdasarkan pengujian tahap 2 hasil nilai *loading factor* pada setiap variabel manifest > 0,70, sehingga penelitian ini telah memenuhi reliabilitas indikator dengan nilai *loading factor* pada setiap variabel manifest dikatakan reliabel.

Reliabilitas konsistensi internal dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability*, apabila nilai *composite reliability* > 0,70 maka dinyatakan reliabel.

**Tabel 3. Hasil Nilai Reliabilitas Konsistensi Internal**

| Composite reliability (rho-a) |       |
|-------------------------------|-------|
| Disiplin Kerja                | 0,987 |
| Punishment                    | 0,969 |
| Reward                        | 0,974 |

Sumber: Data Primer, diolah 2025

Pada tabel di atas, diketahui nilai *composite reliability* variabel disiplin kerja sebesar 0,987, variabel *punishment* sebesar 0,969, dan variabel *reward* sebesar 0,974. Ketiga variabel memiliki nilai *composite reliability* > 0,70 maka variabel konstruk dalam penelitian dikatakan reliabel. Validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai AVE, apabila nilai AVE > 0,50 maka dinyatakan valid.

Tabel 4. Hasil Nilai Validitas Konvergen

| Average Variance Extracted (AVE) |       |
|----------------------------------|-------|
| Disiplin Kerja                   | 0,663 |
| Punishment                       | 0,611 |
| Reward                           | 0,654 |

Sumber: Data Primer, diolah 2025

Pada tabel di atas, diketahui nilai AVE variabel disiplin kerja sebesar 0,663, variabel *punishment* sebesar 0,611, dan variabel *reward* sebesar 0,654. Ketiga variabel memiliki nilai AVE > 0,50 maka variabel konstruk dalam penelitian dikatakan valid. Validitas diskriminan dilakukan dengan melihat nilai *cross loading*, dengan membandingkan nilai *loading factor* pada variabel konstruk harus lebih besar dari nilai *loading factor* pada variabel konstruk lain. Berdasarkan hasil pengujian diketahui perbandingan nilai *loading factor* pada variabel konstruk lebih besar dari nilai *loading factor* pada variabel konstruk lain, maka variabel konstruk dalam penelitian dikatakan valid.

#### Analisis Inner Model

Koefisien determinasi dilakukan dengan melihat nilai *R square*, apabila nilai *R square* > 0,75 model memiliki pengaruh tinggi, 0,50 < nilai *R square* < 0,75 memiliki pengaruh moderat, dan 0,25 < nilai *R square* < 0,50 memiliki pengaruh lemah.

Tabel 5. Hasil Nilai *R Square*

|                | R-Square | R-Square adjusted |
|----------------|----------|-------------------|
| Disiplin Kerja | 0,679    | 0,673             |

Sumber: Data Primer, diolah 2025

Berdasarkan tabel di atas, diketahui nilai *R square* sebesar 0,679 yang artinya model memiliki pengaruh moderat. Maka dinyatakan bahwa disiplin kerja dapat dijelaskan oleh *reward* dan *punishment* sebesar 67,9%. *Effect size* dilakukan dengan melihat nilai *f square* > 0,35 dinyatakan memiliki efek besar, 0,02 < nilai *f square* < 0,15 dinyatakan memiliki efek menengah, dan *f square* < 0,02 dinyatakan memiliki efek kecil.

Tabel 6. Hasil Nilai *Effect Size*

|                              | F-Square |
|------------------------------|----------|
| Punishment -> Disiplin Kerja | 0,252    |
| Reward -> Disiplin Kerja     | 0,241    |

Sumber: Data Primer, diolah 2025

Berdasarkan tabel diatas, diketahui nilai *f square punishment* terhadap disiplin kerja sebesar 0,252, sedangkan nilai *f square reward* terhadap disiplin kerja sebesar 0,241. Maka *punishment* dan *reward* memiliki efek menengah terhadap disiplin kerja. *Goodness of fit* dilakukan untuk menguji model fit dengan melihat nilai GoF, apabila nilai GoF ≥ 0,36 maka memiliki model fit kuat, nilai GoF ≥ 0,25 memiliki model fit moderat, dan nilai GoF ≥ 0,10 memiliki model fit lemah. Berdasarkan perhitungan di atas, diketahui nilai GoF sebesar 0,661 > 0,36, maka dinyatakan model memiliki fit yang kuat.

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

$$GoF = \sqrt{0,643 \times 0,679} = 0,661$$

#### Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil nilai *bootstrapping* diketahui nilai *path coefficient punishment* terhadap disiplin kerja sebesar 0,443 yang artinya menunjukkan pengaruh positif. Berdasarkan uji hipotesis diketahui bahwa pengaruh *punishment* terhadap disiplin kerja memiliki nilai t-statistik sebesar 2,862 > 1,65 (nilai *t-tabel*) dengan nilai *p-value* sebesar 0,002 < 0,005. Sehingga  $H_1$  diterima, yaitu *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Bogor.

Begitu pula dengan nilai *path coefficient reward* terhadap disiplin kerja sebesar 0,433 yang artinya menunjukkan pengaruh positif. Berdasarkan uji hipotesis diketahui bahwa pengaruh *reward* terhadap disiplin kerja memiliki nilai *t*-statistik sebesar  $2,757 > 1,65$  (nilai *t-tabel*) dengan nilai *p-value* sebesar  $0,003 < 0,005$ . Sehingga disimpulkan bahwa *reward* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja. Sehingga  $H_2$  diterima, yaitu *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Bogor.

### **Pengaruh *Reward* Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kota Bogor**

Hasil analisis deskriptif *reward* pada Dinas Kesehatan Kota Bogor menunjukkan bahwa *reward* yang diterima oleh pegawai sudah cukup terpenuhi. Sehingga apabila *reward* yang diberikan sesuai dengan kontribusi yang dilakukan, maka dapat mempengaruhi disiplin kerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Bogor. Hasil analisis statistik dengan SEM-PLS terbukti bahwa hipotesis "*Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Bogor". *Reward* dapat meningkatkan disiplin kerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Bogor sebesar 43,3% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ferdian *et al.*, (2025), Jenita & Wahyulina (2024), Arifin *et al.*, (2024), Tyas *et al.*, (2024), Wilda *et al.*, (2023), Liana (2022), Surahman (2022), Bandiyono *et al.*, (2021) yang menyatakan bahwa *reward* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, maka dengan adanya peningkatan *reward*, disiplin kerja akan meningkat.

*Reward* merupakan balas jasa berupa uang atau bukan uang seperti benda atau pujian yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas kontribusi, kualitas, dan prestasi kerja yang baik dalam mencapai tujuan organisasi. Pemberian *reward* atas kinerja yang dilakukan pegawai akan membantu organisasi dalam mencapai tujuan. Pemberian *reward* yang layak dan adil akan membuat pegawai merasa diakui dan dihargai, sehingga pegawai termotivasi untuk mempertahankan dan meningkatkan disiplin kerja mereka. Melalui *reward* akan terlihat tingkat disiplin kerja pegawai pada organisasi, pemberian *reward* efektif dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai.

### **Pengaruh *Punishment* Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kota Bogor**

Hasil analisis deskriptif *punishment* pada Dinas Kesehatan Kota Bogor menunjukkan bahwa *punishment* yang diterima pegawai sudah dilaksanakan sesuai peraturan yang berlaku. sehingga apabila *punishment* yang diberikan sesuai dengan jenis pelanggaran yang dilakukan, maka dapat mempengaruhi disiplin kerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Bogor. Hasil analisis statistik dengan SEM-PLS terbukti bahwa hipotesis "*Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Bogor". *Punishment* dapat meningkatkan disiplin kerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Bogor sebesar 44,3% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jenita & Wahyulina (2024), Arifin *et al.*, (2024), Tyas *et al.*, (2024), Nindiyana *et al.*, (2024), Wilda *et al.*, (2023), Liana (2022), Surahman (2022), Bandiyono *et al.*, (2021) menyatakan bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, maka dengan adanya peningkatan *punishment*, disiplin kerja akan meningkat.

*Punishment* merupakan hukuman atau sanksi yang diberikan oleh organisasi yang ditujukan bagi pegawai yang tidak mampu bekerja sesuai aturan sebagai konsekuensi dari tindakan pelanggaran dengan tujuan sebagai perbaikan. Pemberian *punishment* yang adil dan konsisten tidak hanya sebagai perbaikan atas tindakan pelanggaran, melainkan agar pegawai menyadari dan menghargai kebijakan yang berlaku.

Melalui *punishment* akan terlihat tingkat disiplin kerja pegawai pada organisasi, pemberian *punishment* efektif dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai.

## KESIMPULAN

*Reward* pada Dinas Kesehatan Kota Bogor berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa pegawai sangat setuju dengan pemberian *reward*, sehingga pemberian *reward* pada Dinas Kesehatan Kota Bogor dapat dikatakan baik. Berdasarkan analisis *outer model* diperoleh nilai *loading factor* pada indikator pencapaian memiliki nilai tertinggi pada pernyataan “pencapaian kerja yang didapatkan mampu memotivasi saya dalam bekerja”, maka pencapaian yang dirasakan oleh pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor memberikan motivasi dalam bekerja dan mendorong perilaku disiplin. Hasil analisis SEM-PLS diketahui bahwa peningkatan *reward* akan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap peningkatan disiplin kerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Bogor.

*Punishment* pada Dinas Kesehatan Kota Bogor berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata tanggapan responden terhadap *punishment* memiliki nilai persentase sebesar 87%. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai sangat setuju dengan pemberian *punishment*, sehingga pemberian *punishment* pada Dinas Kesehatan Kota Bogor dapat dikatakan baik. Berdasarkan analisis *outer model* diperoleh nilai *loading factor* pada indikator teguran tertulis memiliki nilai tertinggi pada pernyataan “teguran tertulis mampu mempengaruhi sikap disiplin saya dalam bekerja”, maka teguran tertulis yang diberlakukan oleh Dinas Kesehatan Kota Bogor dapat mempengaruhi perilaku disiplin. Hasil analisis SEM-PLS diketahui bahwa peningkatan *punishment* akan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap peningkatan disiplin kerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Bogor.

Disiplin kerja pada Dinas Kesehatan Kota Bogor berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata tanggapan responden terhadap disiplin kerja memiliki nilai persentase sebesar 85%. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai selalu disiplin dalam bekerja, sehingga disiplin kerja pada Dinas Kesehatan Kota Bogor dapat dikatakan baik. Berdasarkan analisis *outer model* diperoleh nilai *loading factor* pada indikator pegawai taat terhadap peraturan yang berlaku memiliki nilai tertinggi pada pernyataan “pegawai tidak pernah melanggar peraturan yang berlaku”, maka pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor patuh dan tidak melanggar peraturan yang berlaku.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, D., et al. (2024). Pengaruh Kebijakan Penghargaan Dan Punishment Terhadap Kedisiplinan Kerja Di Badan kepegawaian Negara Medan Sumatera Utara. *Seminar Nasional Sosial Humaniora & Teknologi*, 2(1), 126. [journals.stimsukmamedan.ac.id](https://journals.stimsukmamedan.ac.id)
- Bandiyono, A., et al. (2021). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil Pada KPP Madya Palembang. *Jurnal Ekonomi*, XXVI(1), 50–65. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.24912/je.v26i1.684>
- Fahmi, I. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Ferdian, T., et al. (2025). Pengaruh Sistem Reward Dan Punishment Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Jonggol. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(3), 1132–1142. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2120>
- Jenita, N. R., & Wahyulina, S. (2024). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Disiplin Kerja ASN Di Sekretariat DPRD Kabupaten Lombok Timur. *JPSDM*, 3(2), 55–67. [journal.unram.ac.id](https://journal.unram.ac.id)
- Liana, E. (2022). *Pengaruh Intrinsik Reward, Ekstrinsik Reward Dan Punishment Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Ponorogo*. Tesis. Universitas Muhammadiyah Ponorogo.
- Maskur, et al. (2024). *Disiplin Kerja: Tanggung Jawab, Reward Dan Punishment*. Banjarmasin: Universitas

- Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al-Banjari.
- Nindiyana, B. N., et al. (2024). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Disiplin Kerja Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pegawai Kantor Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Lombok Tengah). *Jurnal Manuhara : Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 2(4), 131–143. [journal.arimbi.or.id](http://journal.arimbi.or.id)
- Peraturan Badan kepegawaian Negara Republik Indonesia. (2025, Oktober 24). Nomor 3 Tahun 2023 Tentang Angka kredit. [peraturan.go.id](http://peraturan.go.id)
- Peraturan Pemerintah. (2025, Oktober 24). Nomor 5 Tahun 2024 Tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil. [peraturan.go.id](http://peraturan.go.id)
- Peraturan Wali Kota Bogor. (2025, Oktober 24). Nomor 36 Tahun 2024 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara Di Lingkungan Pemerintah Daerah Kota Bogor. [jdih.kotabogor.go.id](http://jdih.kotabogor.go.id)
- Peraturan Wali Kota Bogor. (2025, Oktober 24). Nomor 137 Tahun 2021 Tentang Pola Karier Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Daerah Kota Bogor. [jdih.kotabogor.go.id](http://jdih.kotabogor.go.id)
- Rivai, V., et al. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. Edisi ketiga, Cetakan kedelapan. Depok: Rajawali Pers.
- Rosyid, M. Z., et al. (2019). *Reward dan Punishment: Konsep dan Aplikasi*. Malang: Literasi Nusantara.
- Silaen, N. R., et al. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Perspektif, Pengembangan Dan Perencanaan*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Surahman, M. (2022). Pengaruh Punishment Dan Reward Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Di Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Tasikmalaya. *Perwira Journal of Economics & Business*, 2(2), 90–100. [semanticscholar.org](http://semanticscholar.org)
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Cetakan kesebelas. Jakarta: Prananda Media Group.
- Tyas, B., et al. (2024). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Lombok Utara. *Journal Urgentrev*, 4(3), 1–23. [journal.fe.unram.ac.id](http://journal.fe.unram.ac.id)
- Wilda, R., et al. (2023). Pengaruh Sanksi, Reward, Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Jaya. *Karya Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ekonomi*, 2(3), 922–932 [journal.serambimekkah.ac.id](http://journal.serambimekkah.ac.id)