

Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kedisiplinan Pegawai

Agus Bandiyono¹, Kemas Fahmi Hamzah², dan Nia Ainin Hidayah³
Politeknik Keuangan Negara STAN^{1,2,3}

Email Address:

agusbandiyono@pknstan.ac.id;

Abstrack: *The era of public information disclosure has made it easier for the public to monitor government performance. As a result, state institutions are increasingly required to make efforts to improve bureaucratic governance, particularly in the management of apparatus resources. One of the efforts made by the government is by giving rewards (awards) or punishment (turning off) to improve the discipline of Civil Servants. This study aims to examine the effect of reward (X1) and punishment (X2) simultaneously or partially as independent variables on the discipline of Civil Servants (Y) as the dependent variable. Testing was conducted on a sample of 30 respondents from a population of 110 people at KPP Madya Palembang. The analysis technique used in this study is multiple linear regression analysis using IBM SPSS Statistics 21 software. The results showed a simultaneous presence of reward and prohibition on employee discipline. Segmentally, reward has a positive effect on discipline while punishment has no effect on discipline.*

Keywords: *reward; punishment; discipline, Government regulation.*

Abstrak: Era keterbukaan informasi publik membuat kinerja pemerintah semakin mudah untuk diawasi oleh masyarakat. Akibatnya, lembaga negara semakin dituntut untuk mengupayakan perbaikan tata kelola birokrasi, khususnya dalam manajemen sumber daya aparaturannya. Upaya yang dilakukan pemerintah salah satunya dengan memberi reward (penghargaan) atau punishment (hukuman) untuk meningkatkan kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh reward (X1) dan punishment (X2) tersebut secara simultan maupun parsial sebagai variabel bebas terhadap kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil (Y) sebagai variabel terikat. Pengujian dilakukan kepada sampel 30 responden dari populasi pegawai sebanyak 110 orang di KPP Madya Palembang. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis regresi linear berganda menggunakan software IBM SPSS Statistics 21. Hasil penelitian menunjukkan adanya korelasi simultan antara reward dan hukuman terhadap disiplin pegawai. Secara segmental, reward memberi pengaruh positive signifikan terhadap kedisiplinan sedangkan punishment tidak memberikan pengaruh terhadap kedisiplinan.

Kata Kunci: *reward; punishment; kedisiplinan. Government regulation.*

PENDAHULUAN

Seiring dengan perkembangan teknologi yang mengarah pada era keterbukaan informasi publik, kinerja pemerintah semakin mudah untuk diawasi oleh masyarakat luas. Hak setiap warga negara untuk mendapatkan informasi publik pun telah dijamin dengan UU Keterbukaan Informasi Publik (KIP). Lembaga negara wajib memenuhi permintaan informasi dari masyarakat apabila informasi tersebut tidak bersifat rahasia (Nurdiansyah, 2016). Pengaduan atas maladministrasi seperti penyalahgunaan wewenang yang menimbulkan kerugian materiil maupun nonmateriil bagi masyarakat dapat dengan mudah disampaikan melalui saluran pengaduan di masing-masing instansi. Dengan meningkatnya transparansi, lembaga negara semakin dituntut untuk selalu mengupayakan perbaikan dalam tata kelola birokrasi.

Upaya perbaikan birokrasi yang paling utama yaitu peningkatan kualitas dan kompetensi Sumber Daya Aparatur sebagai komponen terpenting dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi (Sejati, Komariah, & Abubakar, 2016). Sumber daya Aparatur yang dimiliki lembaga negara yaitu Aparatur Sipil Negara (ASN). ASN merupakan ujung tombak pelaksana kebijakan pemerintah yang menjadi penentu keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Dukungan dan kolaborasi antar pegawai yang padu menjadi salah satu faktor baiknya kinerja organisasi (Bandiyono, 2016). Namun, penilaian masyarakat terhadap kinerja ASN masih kurang baik karena pelayanan yang diberikan masih belum memuaskan dan belum berjalan secara optimal (Sari, Hasyim, & Nurmalisa, 2016). Permasalahan tersebut disebabkan oleh rendahnya kualitas dan ketidaksesuaian kompetensi yang dimiliki ASN (Sulistiyani, 2004), pendekatan pelayanan terlalu formalistik, dan kurangnya inisiatif ASN untuk mencoba melakukan pendekatan kontekstual berdasarkan perkembangan aspirasi masyarakat pengguna layanan (Dwiyanto dalam Utomo, 2008). Masyarakat berharap ASN mampu menjadi pegawai yang profesional dan bermoral (Ullah & Sumartono, 2014) dan dituntut untuk memiliki kesadaran akan kewajibannya sebagai abdi negara yang melayani masyarakat bukan justru minta dilayani oleh masyarakat (Lestari & Firdausi, 2016). Oleh karena itu, pemerintah berupaya untuk meningkatkan kualitas ASN dengan membuat peraturan disiplin yang memuat hak ASN, kewajiban ASN, larangan, dan sanksi yang diberikan (Saleh, 2014). Pemerintah pun telah mengeluarkan peraturan-peraturan seperti UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, PP No. 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, dan aturan turunan lainnya yang dibuat oleh masing-masing kementerian/lembaga.

Dalam rangka mempercepat tercapainya peningkatan kualitas sumber daya aparatur, presiden menetapkan *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2015 melalui Perpres No. 81 Tahun 2010. Pelaksanaannya dituangkan dalam *Roadmap* Reformasi Birokrasi yang ditetapkan oleh Menpan-RB setiap lima tahun sekali. Tujuan reformasi birokrasi secara nasional yaitu untuk menciptakan birokrasi yang profesional dengan karakter adaptif, berintegritas, memiliki kinerja yang tinggi, tanpa KKN, melayani publik sepenuh hati, sejahtera, memiliki dedikasi tinggi, netral dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara (Al Farisy & Chalid, 2020).

Pada tingkat kementerian/lembaga, Kementerian Keuangan telah lebih dulu memulai reformasi birokrasi secara masif sejak tahun 2007 sampai dengan tahun 2012 melalui integrasi 3 pilar seperti pada gambar 1.1, yang salah satunya yaitu pilar Sumber Daya Manusia melalui peningkatan kedisiplinan, pembangunan pusat penilaian, pendidikan dan

pelatihan, penataan sumber daya manusia, pelaksanaan sistem merit, pembangunan sistem informasi kepegawaian, dan pemberian penghargaan dan hukuman secara konsisten.

Gambar 1.1 Tiga Pilar Reformasi Birokrasi Kementerian Keuangan



Sumber: Kemenkeu.go.id

Lalu pada tingkat eselon I, Direktorat Jenderal Pajak (DJP) juga melakukan percepatan peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui Reformasi Perpajakan yang dimulai sejak 2017 lalu. Pada pilar Sumber Daya Manusia, DJP mencita-citakan sumber daya manusia yang unggul, bertanggung jawab dan berintegritas. Tujuannya agar ASN mampu membantu DJP menjadi otoritas perpajakan yang kokoh, andal, dan bertanggung jawab dan pada akhirnya dapat mengoptimalkan penerimaan pajak. Kebijakan reformasi birokrasi yang telah dirancang dari tingkat nasional, kementerian, sampai dengan eselon I di DJP tersebut merupakan perwujudan dari teori manajemen sumber daya manusia.

Griffin (2012) dalam bukunya menjelaskan manajemen sumber daya manusia sebagai rangkaian kegiatan organisasi mulai dari merekrut, mengembangkan, dan menjaga *talent* terbaik yang efektif dan produktif. Organisasi berusaha mempertahankan *talent* terbaik dengan memberikan kompensasi, *benefit*, dan karir yang baik. Organisasi juga menetapkan larangan-larangan beserta sanksinya apabila terjadi pelanggaran agar tenaga kerja menjadi lebih disiplin dalam bekerja. Disiplin kerja adalah alat untuk meningkatkan kesadaran dan kemauan masyarakat untuk mematuhi semua aturan organisasi dan norma sosial saat ini. (Pattynama, Kojo, & Repi, 2016). Strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kedisiplinan pegawai tersebut dikelompokkan menjadi dua poin besar yaitu *reward* dan *punishment* (Ashari, 2010). Peningkatan kedisiplinan pegawai penting untuk meningkatkan kinerja (Sugiarti, 2018; Deni, 2018), prestasi (Rofi, 2012) dan kualitas layanan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Kualitas layanan yang prima dibutuhkan agar kepuasan dan tingkat kepercayaan masyarakat dapat meningkat (Bandiyono, 2018)

Untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai, DJP terus melakukan optimalisasi penggunaan *reward* dan *punishment* dengan menetapkan peraturan dan kebijakan yang tepat. DJP sendiri memiliki aturan khusus mengenai tunjangan kinerja yang ditetapkan melalui Perpres No. 37 tahun 2015 tentang Tunjangan Pegawai di Lingkungan DJP. Besarannya disesuaikan dengan *grade* dan capaian target penerimaan pajak di tingkat eselon I, hingga ke capaian target masing-masing pegawai yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai tersebut (Tjahjono, 2015). DJP juga terus mengembangkan karir karyawan melalui mutasi dan promosi, serta memberikan kesempatan melanjutkan pendidikan bagi karyawan yang ingin mengembangkan kemampuannya. Selain itu, penenaan *punishment* juga dilakukan apabila ditemukan pegawai yang tidak menjalankan kewajiban atau melakukan larangan yang diatur dalam PP No. 53 tahun 2010. Menurut tingkat hukumannya, *punishment* tersebut terdiri dari hukuman disiplin ringan, sedang, dan berat.

Bertitik tolak pada fenomena yang telah dijelaskan di atas, hubungan antara *reward* dan *punishment* dengan kedisiplinan pegawai yang terjadi di lapangan menjadi hal menarik untuk dibahas. Studi kasus penelitian dilakukan pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Palembang sebagai salah satu unit kerja instansi vertikal di lingkungan DJP dengan pengambilan sampel data primer melalui kuisioner atas variabel *reward*, *punishment*, dan kedisiplinan. Selain itu juga dilakukan wawancara kepada dua narasumber pada lokasi penelitian. Studi ini melihat efek *reward* pada disiplin dan hukuman untuk disiplin.. Peneliti merasa perlu melanjutkan penelitian terdahulu oleh Hartawan dan Welta (2017) berjudul “Dampak Pemberi *Punishment* Terhadap Disiplin Kerja Karyawan” yang menunjukkan korelasi positif antara pemberian *punishment* dan kedisiplinan sedangkan pada penelitian oleh Isnaeni (2015) justru menunjukkan korelasi negatif yang tidak signifikan sehingga menjadi poin penting lain yang juga menarik untuk dibahas. Hasil penelitian diharapkan dapat merepresentasikan fakta yang terjadi di KPP Madya Palembang dan dapat dijadikan pertimbangan serta evaluasi dalam membuat kebijakan.

Rumusan Masalah. (1)Apakah *reward* mempengaruhi kedisiplinan pegawai? (2) Apakah *punishment* mempengaruhi kedisiplinan pegawai? (3) Apakah *reward* dan *punishment* secara simultan mempengaruhi kedisiplinan pegawai?

KAJIAN TEORI

Reward. Shields (2016) mendefinisikan penghargaan (*reward*) sebagai sesuatu yang diberikan oleh organisasi kepada pegawainya baik sengaja maupun tidak sengaja sebagai imbalan atas kontribusinya dalam mewujudkan tujuan organisasi. Menurut Siahaan (2013), pemberian *reward* oleh perusahaan merupakan bentuk apresiasi dalam mempertahankan pegawai yang profesional berdasarkan jabatan dengan memberikan pelatihan yang berkesinambungan seperti perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan pegawai agar dapat melakukan tugasnya secara efektif dan efisien. Dapat disimpulkan bahwa *reward* adalah sesuatu yang diberikan perusahaan kepada pegawai atas kontribusi atau profesionalnya dalam melaksanakan tugas berdasarkan jabatan.

Menurut Mahsun (dalam Muqoyyarah, 2018) membagi *reward* menjadi dua tipe yakni *social reward* dan *psychic reward*. Penghargaan sosial (*social reward*) merupakan penghargaan ekstrinsik yang berasal dari lingkungannya berupa pujian atau pengakuan diri dari dalam atau luar organisasi. Salah satu contoh *social reward* adalah piagam

penghargaan. Sedangkan penghargaan psikis (*psychic reward*) merupakan penghargaan instrinsik yang bersumber dari dalam individu itu sendiri berupa pujian/ucapan selamat sebagai bentuk kepuasan dan pengakuan terhadap dirinya. *Psychic reward* ini berkaitan dengan *self esteem*, *self satisfaction*, dan kebanggaan atas hasil yang ia capai dari kerja kerasnya tersebut.

Beberapa tolok ukur perusahaan atau organisasi dalam memberikan *reward* dapat berupa gaji, bonus, pengembangan karir, penghargaan, atau kesejahteraan. Menurut Winardi (dalam Muqoyyarah, 2018) membagi bentuk-bentuk *reward* atau insentif menjadi 5 yakni material berupa gaji, imbalan di luar gaji, penghargaan, tugas, dan penerapannya sendiri. “Menurut (Sinambela, 2016), menyatakan bahwa: Pemberian kompensasi yang memadai akan mendorong tingkat kedisiplinan pegawai dalam bekerja.” (Damayanti, 2019, h.53). Dalam sebuah instansi pemerintahan, pemberian *reward* tersebut dapat meningkatkan karir pegawai berupa kenaikan pangkat atau promosi jabatan. Hal tersebut dilakukan guna menciptakan motivasi pegawai atau insentif dalam melayani kepentingan publik.

Punishment. *Punishment* menurut Mangkunegara (dalam Meyrina, 2017) didefinisikan sebagai ancaman hukuman yang diberikan kepada seseorang (pegawai) yang melanggar peraturan dengan tujuan memberikan rasa jera dan tidak mengulangi perbuatan tersebut. Menurut Sudirman (dalam Astuti dkk, 2019) mendefinisikan hukuman (*punishment*) sebagai salah satu konsekuensi negatif yang diberikan kepada seseorang secara tepat dan bijak berdasarkan prinsip-prinsip pemberian hukuman. Simpulannya, *punishment* adalah suatu bentuk ancaman sekaligus konsekuensi negatif yang diberikan kepada seseorang, yang telah melanggar peraturan, berdasarkan prinsip-prinsip pemberian hukuman untuk memberikan efek jera.

Purwanto (dalam Astuti dkk, 2019) membagi sanksi (*punishment*) menjadi dua bagian yakni sanksi preventif dan sanksi represif. Sanksi preventif adalah bentuk pencegahan yang dilakukan oleh perusahaan agar pegawainya tidak melakukan pelanggaran. Sedangkan sanksi represif adalah tindakan atau pemberian hukuman kepada pegawai yang melanggar peraturan perusahaan sehingga dapat disimpulkan bahwa sanksi represif ini ada setelah pegawai melakukan pelanggaran. Beberapa contoh sanksi represif yakni teguran, pemotongan gaji atau tunjangan, pemberhentian bonus, dan/atau paling berat adalah pemutusan hubungan kerja. *Punishment*/sanksi merupakan bagian dari stimulus untuk meningkatkan disiplin kerja karyawan (Deddy dan Freddy, 2017).

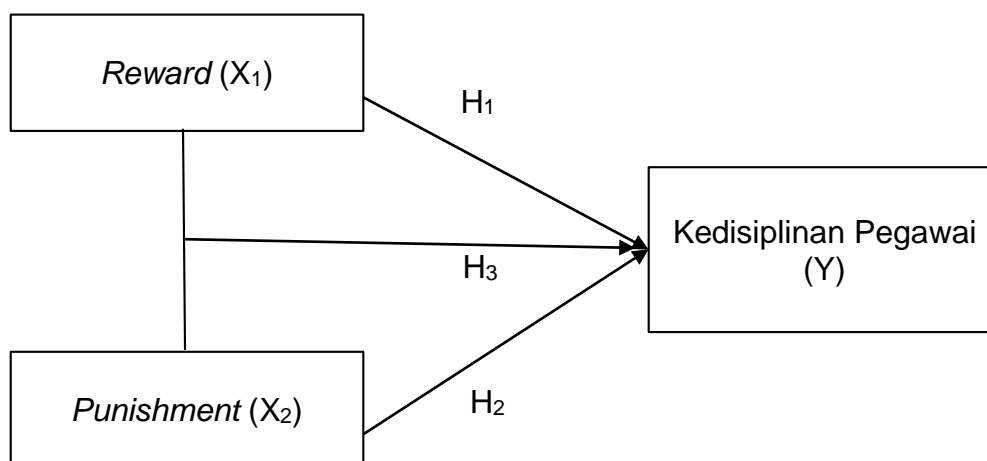
Kedisiplinan. Definisi disiplin menurut Amri (dalam Sovia, 2017) sebagai kesadaran seseorang akan kepatuhannya terhadap aturan mengikat yang dilakukan tanpa adanya paksaan. Menurut Asriani, dkk (2015) disiplin didefinisikan sebagai tolok ukur tanggung jawab seseorang dalam melaksanakan kewajiban atau tugas yang diamanahkan kepadanya. Disiplin dapat mendukung keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya dengan mendorong antusiasme dan semangat kerja pegawainya. Dapat ditarik simpulannya bahwa disiplin merupakan cerminan pertanggungjawaban atau akuntabilitas seseorang terhadap kewajiban atau amanah yang melekat pada dirinya sebagai bentuk kepatuhan terhadap peraturan.

Siagian (2009, dikutip dalam Azwar, 2016) membagi disiplin menjadi 2 jenis yakni disiplin preventif dan disiplin korektif. Disiplin preventif ialah reaksi yang mendorong pegawai untuk patuh dengan peraturan atau ketentuan yang telah ditetapkan organisasi.

Sedangkan pengertian disiplin korektif ialah salah satu bentuk respon terhadap pelanggaran peraturan yang dilakukan oleh pegawai. Dharma (2003, dikutip dalam Ramli, 2019) menyatakan bahwa kehadiran pegawai setiap hari, ketepatan dalam jam kerja, mengenakan pakaian kerja dan tanda pengenal, serta ketaatan pada peraturan merupakan indikator yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai.

Menurut Hasibuan (2002, dikutip dalam Siahaan, 2013) membagi delapan kelompok faktor-faktor yang dapat mempengaruhi disiplin pegawai yakni imbalan (*reward*), keadilan, hukuman, pengawasan, ketegasan, hubungan sosial, keteladanan pemimpin, serta tujuan dan kemampuan pegawai itu sendiri. Disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan suatu kewajiban dan sentral dalam mewujudkan pelayanan publik yang optimal. Selain itu, kedisiplinan PNS perlu dikembangkan dan diberdayakan agar pegawai mampu melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan bertanggung jawab. Pemerintah telah menetapkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil sebagai disiplin preventif.

Hipotesis Penelitian. Berdasarkan uraian sebelumnya terlihat bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh terhadap disiplin kerja. Hipotesis atas penelitian ini dapat diilustrasikan sebagai berikut:



Berdasarkan uraian kerangka pemikiran tersebut, dapat penulis uraikan hipotesisnya sebagai berikut:

1. *Reward* (X₁) mempengaruhi Kedisiplinan Pegawai (Y)
2. *Punishment* (X₂) mempengaruhi Kedisiplinan Pegawai (Y)
3. *Reward* (X₁) dan *Punishment* (X₂) secara bersama-sama mempengaruhi Kedisiplinan Pegawai (Y)

METODOLOGI

Metode Penelitian. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan studi deskriptif dan pendekatan kualitatif (*mixed method*) dalam menggambarkan pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kedisiplinan pegawai. Penelitian kuantitatif meneliti hubungan antar variabel yang diukur secara numerik dengan teknik analisis statistik dan grafik (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Pengambilan data menggunakan metode ini

memberi keuntungan pada efisiensi dan kecepatan pengumpulan data. Metode kualitatif digunakan untuk menambah informasi yang mendalam atas fenomena yang terjadi di lokasi penelitian.

Populasi dan Sampel. Data yang dibutuhkan dalam penelitian kuantitatif merupakan data primer berupa sampel survey dari populasi 110 pegawai KPP Madya Palembang. Agar mencapai ukuran sampel minimal yang layak dalam penelitian menurut Roscoe (1975), jumlah responden yang dijadikan sampel sebanyak 30 orang. Di samping itu, terdapat data primer penelitian kualitatif yang diambil dari wawancara kepada dua narasumber. Narasumber tersebut merupakan pegawai seksi pelayanan dan pegawai di bidang kepegawaian KPP Madya Palembang.

Teknik Pengumpulan Data. Pengambilan data primer dilakukan dengan menyebar daftar pertanyaan berisi 25 pertanyaan meliputi variabel *reward*, *punishment*, dan kedisiplinan kepada sejumlah sampel responden yang telah ditentukan. Kemudian data yang terkumpul diolah ke dalam bentuk angka-angka untuk dilakukan analisis secara kuantitatif. Data juga dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur kepada dua pegawai KPP Madya Palembang yang dilaksanakan secara daring melalui *zoom cloud meetings*. Selain kedua data primer tersebut terdapat data-data sekunder berupa literatur, buku, jurnal, dan artikel ilmiah lainnya yang dikumpulkan melalui berbagai media.

Instrumen Pengumpulan Data. Selama pelaksanaan penelitian, terdapat alat-alat yang dibutuhkan dalam mengumpulkan data. Alat-alat tersebut antara lain *google form*, *microsoft office*, aplikasi *whatsapp*, pedoman wawancara, buku catatan, alat rekam, *zoom cloud meetings*, dan peneliti sendiri.

Indikator Penelitian. Penelitian ini memiliki tiga variabel penelitian yaitu Reward, Punishment dan Kedisiplinan Pegawai. Variabel penelitian Reward memiliki indikator yaitu gaji yang sesuai, promosi jabatan, insentif, berusaha menjadi yang terbaik, diakui sebagai pegawai terbaik, pemberian reward atas kedisiplinan bekerja dan mengejar reward. Variabel punishment mempunyai indikator penelitian yaitu punishment yang jelas, punishment langsung jika terbukti, punishment menjadi penghambat, punishment menjadi berat jika melanggar kembali, punishment berdasarkan peraturan dan teguran dari pimpinan sebelum punishment. Kedisiplinan pegawai memiliki indikator penelitian yaitu; hadir setiap hari kerja, masuk kerja tepat waktu, mematuhi perintah pimpinan, berpedoman pada aturan tata tertib, mengenakan tanda pengenal, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Metode Analisis Data. Data primer hasil kuisioner dianalisis menggunakan microsoft excel dan *SmartPLS*. Analisis yang dilakukan seperti uji validitas data, uji reliabilitas, dan koefisien jalur Data primer dari wawancara dianalisis menggunakan *coding*. Hasil wawancara direkam dalam bentuk transkrip wawancara, kemudian dianalisis dalam tiga tahapan *coding* tersebut.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas. Uji validitas digunakan untuk mengukur valid dan tidaknya kuesioner penelitian. Uji validitas dilakukan dengan menghitung korelasi masing-masing variabel penelitian. Suatu penelitian dinyatakan valid jika mempunyai loading factor di atas 0.70 terhadap konstruk yang dituju. Nilai loading factor 0.50-0.60 dianggap cukup dan masih bisa dipertahankan (Ghozali, 2014). Suatu variabel penelitian dikatakan memenuhi uji validitas jika bernilai positif dan loading factor di atas 0.50.

Hasil lengkap dari masing-masing indikator variabel penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Uji Validitas X1 (Reward)

No	Variabel	Item Pernyataan	Loading Factor	Keputusan
1	Reward (X1)	X1.1	0.631	Valid
2		X1.2	0.582	Valid
3		X1.3	0.627	Valid
4		X1.4	0.482	Tidak Valid
5		X1.5	0.700	Valid
6		X1.6	0.744	Valid
7		X1.7	0.545	Valid

Berdasarkan tabel di atas diketahui variabel X1.4 (pegawai berusaha menjadi yang terbaik) mempunyai loading factor 0.482 sehingga dinyatakan tidak valid dan harus dibuang. Berdasarkan indikator ini menunjukkan bahwa pegawai negeri sipil secara umum belum memiliki kesadaran penuh untuk menjadi pegawai terbaik dalam instansinya mereka sekedar menjalankan kewajiban dan rutinitasnya.

Tabel 2. Uji Validitas X2 (Punishment)

No	Variabel	Item Pernyataan	Loading Factor	Keputusan
1	Punishment (X2)	X2.1	0.809	Valid
2		X2.2	0.826	Valid
3		X2.3	0.153	Tidak Valid
4		X2.4	0.717	Valid
5		X2.5	0.688	Valid
6		X2.6	0.320	Tidak Valid

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa indikator X2.3 (punishment dapat menghambat kinerja) memiliki nilai loading factor sebesar 0.153 dan nilai indikator X2.6 (hukuman menjadi lebih berat jika mengulangi) memiliki nilai loading factor sebesar 0.320. Dua indikator tersebut berada dibawah standar yang telah ditetapkan sebesar 0.50 sehingga harus dibuang. Pegawai negeri sipil secara umum menyatakan bahwa punishment tidak menghambat kinerja mereka begitu juga hukuman yang akan diberikan jika pegawai melakukan kesalahan lagi.

Tabel 3. Uji Validitas Y (Kedisiplinan)

No	Variabel	Item Pernyataan	Loading Factor	Keputusan
	Kedisiplinan Pegawai (Y)	Y1.1	0.544	Valid
		Y1.2	0.686	Valid
		Y1.3	0.615	Valid
		Y1.4	0.654	Valid
		Y1.5	0.600	Valid
		Y1.6	0.779	Valid
		Y1.7	0.848	Valid

Berdasarkan tabel tersebut diketahui semua indikator penelitian kedisiplinan pegawai negeri berada di atas 0.50 sehingga layak untuk dipertahankan dan dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan untuk menguji tingkat keandalan alat ukur penelitian. Uji reliabilitas dapat diukur dengan melihat dua kriteria yaitu nilai composite reliability dan cronbach's alpha. Konstruk dikatakan reliabel jika nilai composite reliability dan nilai cronbach's alpha di atas 0.70. Uji reliabilitas setiap variabel penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keputusan
	Reward	0.744	0.812	Reliabel
	Punishment	0.787	0.776	Reliabel
	Kedisiplinan Pegawai	0.820	0.857	Reliabel

Hasil Wawancara. Disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS) diatur dalam PP No. 10 tahun 2016. Dalam aturan tersebut juga diatur mengenai 17 kewajiban dan 15 larangan yang harus dilakukan oleh PNS. Salah satu bentuk dari kedisiplinan yaitu mematuhi peraturan jam kerja dengan datang tepat waktu pada pukul 7.30 dan pulang pukul 5.00. Di kementerian Keuangan sendiri memberikan kebijakan waktu yang fleksibel, artinya pegawai dapat datang sampai dengan pukul 8.00 dengan kewajiban mengkompensasi waktu tersebut di waktu pulang setelah pukul 5.30 sehingga memungkinkan pegawai untuk melakukan presensi dan tidak dikenakan hukuman seperti pemotongan tunjangan kinerja. Beberapa peraturan lain terkait kedisiplinan yaitu berpakaian dengan rapi, menggunakan nametag, dan melayani dengan Standar Operasi dan Prosedur yang sudah ada. Salah satu faktor yang mempengaruhi kedisiplinan ini juga dari pribadi masing-masing. Ada beberapa pegawai yang memiliki keteguhan untuk mengabdikan kepada negara akan tetap disiplin dalam bekerja walaupun tidak ada *reward* dan *punishment* yang diberikan.

Ada beberapa kriteria pelanggaran yang dilakukan pegawai sehingga dapat dikenakan *punishment*. Contohnya ketika pegawai melakukan pelanggaran jam kerja, misalnya tidak hadir lebih dari lima hari maka dapat dikenakan hukuman disiplin sanksi ringan. Selain itu, pelanggaran lain yang menyebabkan seseorang dikenakan *punishment* yaitu datang terlambat (TL), pulang sebelum waktunya (PSW), lupa absen, lupa mengisi *Self Assessment Kesehatan* (SAK). Kriteria pelanggaran lainnya dapat dinilai dari *feedback* wajib pajak apabila ada pengaduan atas tindakan yang tidak menyenangkan, dilayani dengan tidak baik, rasis, ataupun antriannya tidak didahului padahal sudah mengantre lebih dulu. Semakin

banyak keluhan dari wajib pajak menunjukkan bahwa pegawai kurang kompeten dalam melayani wajib pajak. Pelanggaran juga dapat terjadi karena pegawai mengutamakan kepentingan pribadinya saja.

Masyarakat juga dapat membantu agar kedisiplinan pegawai menjadi lebih baik lagi melalui sarana pengaduan. KPP Madya Palembang sudah memberi wadah pengaduan melalui kotak kecil yang menampung *feedback* mengenai kepuasan wajib pajak. Selain itu, pengaduan juga dapat disampaikan melalui website ataupun email pengaduan@pajak.go.id yang bersifat nasional. *Feedback*-nya pun akan langsung masuk ke aplikasi, dilihat oleh Kepala Kantor dan diteruskan kepada Kepala Seksi untuk menindaklanjuti pengaduan tersebut. Pada proses penilaian KPP Madya Palembang sebagai WBK juga dilakukan survey oleh pihak lain yang independen yang menghimpun kepuasan maupun ketidakpuasan wajib pajak atas layanan yang diberikan.

Apabila pegawai melakukan pelanggaran tentunya akan menghadapi *punishment* sesuai bobot pelanggarannya tersebut. Pegawai yang datang terlambat harus membuat Berita Acara (BA) yang mengakui bahwa sudah datang terlambat beserta alasannya, lalu dihitung sebagai pelanggaran jam kerja dan atasan pun harus mengetahui dan menandatangani sehingga menimbulkan perasaan malu karena diberikan *punishment* tersebut. Selain itu tunjangan kinerja juga dipotong sesuai bobot keterlambatan. Secara jangka panjang, hukuman tersebut dapat mempengaruhi karir pegawai dan kenaikan jabatan pegawai ke depannya.

Di sisi lain ada juga kriteria prestasi pegawai yang dapat diberikan *reward*. Salah satu kriterianya yaitu sering bertatap langsung dengan wajib pajak dalam artian menjadi petugas TPT. Tidak adanya *feedback* buruk dari wajib pajak juga dapat diartikan bahwa pegawai sudah memberi pelayanan dengan baik. Waktu bekerja yang lebih lama membuat seorang pegawai memiliki pengalaman dan kompetensi lebih banyak sehingga termasuk prestasi. Selain itu, pegawai yang memiliki nilai-nilai pengabdian kepada negara tanpa diiming-imingi *reward* atau diancam dengan *punishment* merupakan ciri pegawai yang berprestasi.

Reward yang dapat diberikan kepada pegawai yang berprestasi tersebut beragam. Yang paling dasar, seperti pemberian gaji dan tunjangan. Khusus pada seksi pelayanan juga memberikan penghargaan “Pegawai dengan Pelayanan Terbaik” dan memajang nama beserta foto pegawai terbaik tersebut di loket Tempat Pelayanan Terpadu (TPT). Ada juga *feedback* dari wajib pajak yang diteruskan melalui KI yang memberitahukan bahwa wajib pajak puas dengan pelayanan dan menjadi *reward* tersendiri bagi pegawai. Kementerian Keuangan juga memberi kesempatan untuk naik *grade* setelah 3 tahun bekerja.

Reward dan *Punishment* tersebut tentunya dimaksudnya untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai. Pada faktanya di KPP Madya Palembang, *reward* tersebut berhasil menambah semangat pegawai untuk bekerja lebih positif lagi. Di sisi lain, pemberian *punishment* diharapkan memberi efek jera bagi yang melakukann pelanggaran. Adanya *reward* dan *punishment* atas tindakan yang dilakukan pegawai juga sekaligus memberi batasan tentang apa yang benar dan salah jika dilakukan. Hal tersebut juga menyatukan prinsip antara instansi dan pegawai mengenai definisi tindakan yang benar dan salah.

Selain mempengaruhi kedisiplinan, *reward* dan *punishment* juga memberi dampak pada hal lain. *Punishment* akan mempengaruhi reputasi dan citra pegawai dalam jangka panjang. Jika hukuman yang diberikan seperti pemotongan gaji menurut beberapa orang masih bisa ditolerir, namun jika sudah menyangkut karir di masa depan tentu akan membuat pegawai berfikir dua kali.

Agar pelaksanaan *reward* dan *punishment* berjalan efektif dan dapat meningkatkan kedisiplinan pegawai, KPP Madya Palembang telah melakukan beberapa hal. Setiap tahun selalu ada *In House Training* (IHT) untuk menanamkan nilai kode etik dan perilaku, memberitahukan bahwa ada *reward* dan *punishment* bagi pegawai yang telah melakukan hal-hal baik maupun hal buruk. Pihak kepegawaian juga selalu mengingatkan hal tersebut hampir setiap hari. Di meja masing-masing pegawai juga disediakan poster mengenai 9 kewajiban dan 7 larangan agar pegawai selalu ingat dan membacanya. Para pegawai juga selalu saling mengingatkan dan memotivasi. Bagian kepegawaian beberapa kali juga membuat poster-poster tentang kedisiplinan. Di waktu tertentu, Unit Kepatuhan Internal melakukan sidak untuk mengecek apakah pegawai telah disiplin.

KPP Madya Palembang saat ini sudah dinobatkan menjadi unit kerja Wilayah Bebas Korupsi (WBK). Kantor yang terletak di gedung yang bersamaan digunakan juga oleh Kantor Wilayah DJP Sumsel dan Kep. Babel dan KPP Pratama Palembang Ilir Barat ini telah memberikan *reward* dan *punishment* di kantor tersebut dengan cukup baik. Hanya saja ada sedikit saran, khusus terkait pemberian *reward* yang harus diperhatikan dan bila perlu ditingkatkan lagi karena selama ini seperti instansi pada umumnya selalu berfokus pada *punishment* saja. Pihak-pihak yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan ini yaitu atasan langsung pegawai, Unit Kepatuhan Internal, Kepala Subbag Umum dan KI, dan Kepala Kantor. Bagian kepegawaian bertanggungjawab dalam melakukan membuat laporan-laporan seperti laporan bulanan ketertiban pegawai, data pemeringkatan, rekap LDKP, laporan NKP, dan evaluasi semester menggunakan aplikasi SIKKA maupun e-performance sebagai dasar penilaian dalam memberikan *reward* ataupun *punishment*.

PEMBAHASAN

Pengaruh *Reward* terhadap Kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil

Tabel 5. Koefisien Jalur

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O / STDEV)	P Values
Reward-> Kedisiplinan Pegawai	0.729	0.737	0.099	7.387	0.000

Berdasarkan tabel 4.5 di atas menyatakan bahwa nilai koefisien parameter sebesar 0.729 yang berarti terdapat pengaruh yang positif pemberian reward terhadap kedisiplinan pegawai negeri sipil sebesar 72.9%, sedangkan 27.1% dipengaruhi variabel lain. Semakin sering atau besar pemberian reward akan meningkatkan kedisiplinan pegawai negeri sipil.

Nilai t statistik sebesar 7.387 sedangkan nilai t tabel dengan taraf signifikansi 5% adalah sebesar 2.042 maka nilai t statistik lebih besar dari t tabel ($7.387 > 2.042$). Artinya pemberian reward kepada pegawai berpengaruh secara signifikan terhadap kedisiplinan pegawai negeri sipil.

Berdasarkan fakta dilapangan menunjukkan bahwa pegawai negeri sipil masih memerlukan reward atau penghargaan untuk meningkatkan kinerja mereka. Mereka

mengharapkan pengakuan akan kinerjanya karena pegawai negeri sipil masih banyak yang menganggap bahwa gaji yang diterimanya masih kurang memadai.

Hal tersebut diperkuat dengan wawancara terhadap pegawai negeri sipil di KPP Madya Palembang. Menurut narasumber salah satu pelaksana Seksi Pelayanan, menyatakan bahwa adanya reward mempengaruhi kedisiplinan bekerja. Reward tersebut diberikan pada setiap pegawai yang telah bekerja dengan tepat waktu dan/atau telah mengabdikan lama pada negara.

Hal ini sesuai / sejalan dengan penelitiannya Liana, dkk (2018), Asriani, dkk (2015) dan Isnaeni (2015). Berikut penjelasan lebih lanjut:

1. Penelitian Liana, dkk (2018) yang menyatakan variabel ekstrinsik reward secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel disiplin kerja sedangkan variabel intrinsik reward tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel disiplin.
2. Penelitian Asriani, dkk (2015) yang menyimpulkan bahwa reward berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja.
3. Penelitian Isnaeni (2015) yang menyimpulkan bahwa reward berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap disiplin kerja.

Pengaruh *Punishment* terhadap Kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil

Tabel 6. Koefisien Jalur

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O / STDEV)	P Values
Punishment-> Kedisiplinan Pegawai	0.188	0.121	0.187	1.005	0.315

Berdasarkan tabel 4.6 di atas menyatakan bahwa nilai koefisien parameter sebesar 0.188 yang berarti terdapat pengaruh yang positif pemberian punishment terhadap kedisiplinan pegawai negeri sipil sebesar 18.8%, sedangkan 81.2% dipengaruhi variabel lain. Semakin tegas dan nyata punishment yang diterapkan oleh lembaga terhadap pegawai negeri sipil akan meningkatkan kedisiplinan pegawai negeri sipil.

Nilai t statistik sebesar 1.005 sedangkan nilai t tabel dengan taraf signifikansi 5% adalah sebesar 2.042 maka nilai t statistik lebih kecil dari t tabel ($1.005 < 2.042$). Artinya pemberian punishment kepada pegawai tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kedisiplinan pegawai negeri sipil.

Hasil analisis menunjukkan bahwa *punishment* terbukti tidak mempengaruhi kedisiplinan pegawai negeri sipil di KPP Madya Palembang. Hal tersebut diperkuat dengan adanya wawancara terhadap pegawai negeri sipil di KPP Madya Palembang. Narasumber mengetahui dengan pasti mengenai aturan jam kerja kantor. Pegawai yang terlambat masuk dan/atau pulang kerja sebelum waktunya akan dikenakan sanksi berupa pemotongan gaji dan tunjangan kinerja. Dengan adanya aturan seperti itu membuat setiap pegawai memperhatikan jam kerjanya. Narasumber menyatakan bahwa *punishment* dapat mempengaruhi kedisiplinan kerja. Kedisiplinan pegawai telah diatur dalam aturan yang jelas dan tegas. Efektifitas pelaksanaan aturan (kedisiplinan) tersebut merupakan salah satu tugas unit kepatuhan internal kantor yakni melaksanakan pemantauan kepatuhan terhadap

kode etik dan disiplin pegawai. Narasumber juga menyatakan bahwa aturan yang ada telah membuat setiap pegawai menjadi cermat akan kedisiplinan kerjanya. Berdasarkan fakta dilapangan masih banyak pegawai yang sering meninggalkan kantor ketika jam kerja.

Hal ini sejalan dengan penelitiannya Fatoni dan Sunaryo (2018). Penelitian Fatoni dan Sunaryo (2018) menyatakan bahwa *punishment* tidak berpengaruh signifikan terhadap kedisiplinan. Namun, hal ini tidak sesuai dengan penelitiannya Hartawan dan Welta (2017) yang berjudul Dampak Pemberian *Punishment* terhadap Disiplin Kerja Karyawan menyimpulkan bahwa pemberian *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kedisiplinan.

Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil. Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-square yang merupakan uji goodness fit model. Model pengaruh reward dan punishment terhadap kedisiplinan pegawai negeri sipil memberikan nilai R-square sebesar 0.606 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk kedisiplinan pegawai negeri sipil yang dapat dijelaskan oleh reward dan punishment sebesar 60.6% sedangkan 39.4% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti.

Berdasarkan data menunjukkan bahwa dua variabel tersebut mampu memberikan dampak 60.6% terhadap kedisiplinan pegawai ini berarti ke dua variabel sangat berpengaruh. Pemberian reward dan punishment yang jelas dan nyata sangat perlu untuk dilakukan agar mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Hal tersebut sejalan dengan penelitiannya Liana, dkk (2018) dan penelitian Isnaeni (2015) dengan rincian sebagai berikut:

1. Penelitian Liana, dkk (2018) menyimpulkan bahwa ketiga variabel bebas tersebut (intrinsik reward, ekstrinsik reward dan punishment) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja.
2. Penelitian Isnaeni (2015) menyatakan bahwa pemberian sanksi, reward dan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja.

Berdasarkan analisis pengujian dan penelitian terdahulu terlihat bahwa reward dan punishment secara simultan mempengaruhi kedisiplinan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan di atas dapat disimpulkan: (1) *Reward* mempengaruhi kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil. (2) *Punishment* mempengaruhi kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil. (3) *Reward* dan *punishment* secara simultan mempengaruhi kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil.

Implikasi Managerial. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan nilai guna bagi pihak-pihak sebagai berikut: (1) KPP Madya Palembang. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan KPP Madya Palembang sebagai data, bahan pertimbangan, serta evaluasi mengenai pelaksanaan pemberian *reward*, *punishment* serta kedisiplinan pegawai selama ini. (2) Pegawai KPP Madya Palembang. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tolok ukur serta refleksi bersama atas pelaksanaan *reward*, *punishment* terhadap kedisiplinan pegawai selama ini. (3) Penulis. Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan serta mengembangkan kapasitas penulis dalam menulis karya tulis ilmiah.

Saran. Berdasarkan hasil penelitian mengenai Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kedisiplinan Pegawai ini, saran yang dapat penulis berikan antara lain: (1) KPP Madya Palembang dapat meningkatkan lagi pemberian *reward* kepada para pegawai agar memberi dampak positif terhadap kedisiplinannya karena menurut hasil penelitian, KPP Madya Palembang dan kantor-kantor lain pada umumnya seringkali fokus pada pemberian *punishment* namun terkadang kurang dalam pemberian *reward*. (2) Kajian dapat menguji peubah lain yang menentukan kedisiplinan. Peneliti selanjutnya juga diharapkan mampu mengambil sampel yang lebih representatif menggunakan metode *random sampling* dengan jumlah sampel yang lebih banyak.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Farisy, S., dan Chalid, M. (2020). Peningkatan Pelayanan Publik: Paradigma Perpres 81 Tahun 2010 Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025. Prosiding Simposium Nasional : Tantangan Penyelenggaraan Pemerintahan di Era Revolusi Industri 4, (hal. 423-439).
- Ashari, E. T. (2010). Reformasi Pengelolaan SDM Aparatur, Prasyarat Tata Kelola Birokrasi yang Baik. *Jurnal Borneo Administrator*, 6(2).
- Asriani, D., Gimin, dan Nas, S. (2015). Pengaruh *Reward* terhadap Disiplin Kerja Karyawan PT. Citra Riau Sarana Kabupaten Kuantan Singingi. *Jom FKIP-UR*, 2(2), 1–12.
- Astuti, W. S., Sjahrudin, H., dan Purnomo, S. (2019). Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan.
- Azwar, M. S. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen (JIRM)*, 5(3).
- Bandiyono, A. (2016). Penerapan Pelayanan Publik di Kantor Pelayanan Pajak. *Jurnal Demokrasi Dan Otonomi Daerah*, 16(1), 19-24.
- Bandiyono, A., dan Nugraha, A. Y. (2018). Pelayanan Prima Kepada Wajib Pajak. *Jurnal Demokrasi Dan Otonomi Daerah*, 16(2), 101-108.
- Damayanti, F. (2019). Pengaruh Kompensasi dan Pengawasan Pimpinan terhadap Disiplin Kerja Guru. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 4(11), 50-60.
- Deni, M. (2018). Kedisiplinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pelayanan Publik. *urnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*, 16(1), 31-43.
- Fatoni, A., Sunaryo, H., dan Priyono, A. A. (2018). Pengaruh Sanksi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Disiplin Kerja Pegawai UPT Pengujian Kendaraan Bermotor Kota Malang. *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen*, 7(02).
- Griffin, R. W. (2012). *Management*. South-Western: Cengage Learning.
- Hartawan, D., dan Welta, F. (2017). Dampak Pemberian Punishment Terhadap Disiplin Kerja. *I-Finance*, 1(1).
- Isnaeni, H. (2015). Pengaruh Sanksi, Reward dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Peningkatan Disiplin Kerja Pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang.
- Lestari, A., dan 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*, 6, 66-75.

- Liana, E., Farida, U., dan 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.
- Meyrina, S. A. (2017). Pelaksanaan *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, 11(2), 139-157.
- Muqoyyarah, L. (2018). Pengaruh *Reward* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PDAM Magetan. *EQUILIBRIUM: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Pembelajarannya*, 6(1), 95-101.
- Nurdiansyah, E. (2016). Keterbukaan Informasi Publik Sebagai Upaya Mewujudkan Transparansi Bagi Masyarakat. *Jurnal Bhinneka Tunggal Ika*, 3.
- Ramli, M. (2019). Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Peningkatan Disiplin Kerja Karyawan pada PT. London Sumatera (Perusahaan Ekspor Karet) di Bulukumba. *MANDAR: Management Development and Applied Research Journal*, 2(1), 8-16.
- Rofi, A. N. (2012). Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Departemen Produksi PT Leo Agung Raya Semarang. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan (JIMAT)*, 3(1).
- Saleh, S. (2014). Penegakan Disiplin (Suatu Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai). *Ad'ministrare*, 1.
- Sari, D. L., Hasyim, A., dan Nurmalisa, Y. (2016). Persepsi Masyarakat terhadap Kinerja Aparatur Desa dalam Meningkatkan Pelayanan Publik. *Jurnal Kultur Demokrasi*.
- Saunders, M., Lewis, P., and Thornhill, A. (2019). *Research Methods For Business Students*-Pearson Education. New York: Pearson.
- Sejati, D. H., Komariah, A., dan Abubakar. (2016). Pengaruh Insentif Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil Di PPPPTK TK Dan PLB Bandung. *Adpend*, 91-101.
- Shields, J. (2016). *Managing Employee Performance and Reward, Second Edition*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Siahaan, R. (2013). Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III Rambutan. *Jurnal Ilmiah Bussiness Progress, Volume 1*, 17-26.
- Sovia, N. (2017). Pengaruh Pemberian *Reward* dan *Punishment* oleh Guru, Minat Belajar, Disiplin Belajar terhadap Motivasi Belajar Siswa Mata Pelajaran Ekonomi Kelas X SMA Negeri 2 Sawahlunto (Doctoral dissertation, STKIP PGRI SUMATERA BARAT).
- Sugiarti, E. (2018). Pengaruh Kedisiplinan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Meteorologi Klimatologi dan Geofisika Wilayah II Ciputat. *KREATIF: Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 6(3), 49-58.
- Sulistiyani, A. T. (2004). *Memahami Good Governance dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gaya Media.
- Supriati, Ariani, Y., dan Sarifudin. (2019). Implementasi Akuntabilitas Kinerja Dalam Reformasi Birokrasi Di Kementerian Keuangan Republik Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik*, 10(1).
- Tjahjono, H. K. (2015). Evaluasi Keadilan Praktik Tunjangan Kinerja pada Kepuasan dan Kinerja Karyawan di Kantor BPS DIY. *Jurnal Siasat Bisnis*, 19.

- Ullah, H., dan Sumartono. (2014). Implementasi Pemberian Insentif terhadap Kedisiplinan Pegawai Fakultas Kedokteran Universitas Airlangga Surabaya. *Jurnal EKSEKUTIF*, 11, 362-377.
- Utomo, S. D. (2008). Penanganan Pengaduan Masyarakat. *Bisnis & Birokrasi, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 15, 161-167.
- Wahyuningrum, S. N., dan Sudarso, Y. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik, *Reward* dan *Punishment* terhadap Disiplin Kerja Karyawan. *In Prosiding Seminar Nasional Terapan Riset Inovatif (SENTRINOV)* (Vol. 6, No. 2, pp. 164-172).

Peraturan Perundang-Undangan

- Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010 – 2025
- Peraturan Presiden Nomor 37 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak
- Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 93/PMK.01/2018 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011 tentang Penegakan Disiplin Dalam Kaitannya Dengan Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara di Lingkungan Kementerian Keuangan