

PENGARUH PENGHARGAAN DAN HUKUMAN TERHADAP DISIPLIN KERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PTPN IV REGIONAL I KEBUN RANTAUPRAPAT

Mhd. Dian Tri Hastomo¹, Subhan A. Gani², Trisna³

Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Malikussaleh, Jl. Batam, Muara Satu, Kota Lhokseumawe, 24352, Indonesia^{1,2,3}

E-mail : dian.210130116@mhs.unimal.ac.id¹, subhan@unimal.ac.id², trisna@unimal.ac.id³

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran penghargaan dan hukuman terhadap disiplin kerja karyawan dengan mempertimbangkan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian dilakukan pada PTPN IV Regional I Kebun Rantau Prapat dengan pendekatan kuantitatif eksplanatori. Sampel penelitian berjumlah 81 karyawan yang ditentukan melalui teknik *stratified random sampling*. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert dan dianalisis dengan metode *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) berbantuan perangkat lunak SmartPLS. Hasil analisis menunjukkan bahwa hukuman berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap disiplin kerja karyawan, sedangkan penghargaan tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan. Meskipun demikian, motivasi kerja berguna sebagai mediator penuh atas hubungan antara penghargaan dan disiplin kerja, serta sebagai mediator parsial atas hubungan antara hukuman dan disiplin kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa efektivitas kebijakan penghargaan dan hukuman dalam meningkatkan disiplin kerja akan lebih optimal apabila disertai dengan peningkatan motivasi kerja karyawan. Hasil pada penelitian ini berguna untuk memberikan kontribusi praktis untuk manajemen dalam perumusan kebijakan sumber daya manusia yang berfokus dalam pembentukan disiplin kerja secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Penghargaan, Hukuman, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja.

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Disiplin kerja merupakan aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama pada organisasi berskala besar seperti Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Karyawan yang menunjukkan disiplin kerja yang kuat sering kali mematuhi hukum, bertanggung jawab atas tugas-tugas mereka, dan dapat diandalkan dalam mencapai tujuan perusahaan (Paryanti, 2021). Namun, pada praktiknya masih banyak organisasi yang menghadapi permasalahan disiplin kerja, salah satunya tercermin dari tingkat absensi karyawan yang tinggi.

PTPN IV Regional I Kebun Rantau Prapat sebagai salah satu BUMN di sektor perkebunan menghadapi permasalahan

serupa. Data absensi menunjukkan bahwa rata-rata tingkat ketidakhadiran karyawan dalam empat tahun terakhir mencapai 4,55%, melebihi batas toleransi absensi yang dianggap wajar. Kondisi ini mengindikasikan perlunya evaluasi terhadap faktor-faktor yang memengaruhi disiplin kerja karyawan.

Penghargaan dan hukuman sering digunakan sebagai alat manajemen sumber daya manusia untuk memengaruhi perilaku karyawan. Penghargaan berfungsi sebagai penguat positif atas perilaku yang diharapkan, sedangkan hukuman berperan sebagai pengendali terhadap pelanggaran aturan. Efektivitas kedua instrumen tersebut sangat dipengaruhi oleh kondisi psikologis karyawan, khususnya motivasi kerja. Oleh karena itu, studi ini memposisikan motivasi kerja selaku variabel

mediasi dalam korelasi di antara penghargaan, hukuman, dan disiplin kerja.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak penghargaan dan hukuman terhadap disiplin kerja karyawan dengan melibatkan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada PTPN IV Regional I Kebun Rantauprapat.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah penghargaan memiliki pengaruh terhadap disiplin kerja karyawan PTPN IV Regional I Kebun Rantauprapat?
2. Apakah hukuman berpengaruh terhadap tingkat disiplin kerja karyawan PTPN IV Regional I Kebun Rantauprapat?
3. Apakah penghargaan dan hukuman memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap tingkat disiplin kerja karyawan?
5. Apakah motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara penghargaan dan hukuman terhadap disiplin kerja karyawan?

1.3 Maksud dan Tujuan

Maksud penelitian ini adalah untuk memperoleh pemahaman secara empiris mengenai peran penghargaan dan hukuman dalam upaya meningkatkan disiplin kerja karyawan dengan mempertimbangkan motivasi kerja sebagai variabel perantara. Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh penghargaan terhadap tingkat disiplin kerja karyawan.
2. Menganalisis pengaruh hukuman terhadap tingkat disiplin kerja karyawan. Menganalisis pengaruh penghargaan dan hukuman terhadap motivasi kerja karyawan.
3. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap tingkat disiplin kerja karyawan.
4. Menganalisis peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara penghargaan dan hukuman terhadap disiplin kerja karyawan.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini berguna untuk memberikan kontribusi secara teoretis maupun praktis. Secara khusus, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan sistem penghargaan dan hukuman, motivasi kerja, serta disiplin kerja karyawan.

2. Kajian Pustaka

2.1 Penghargaan

Penghargaan merupakan bentuk pengakuan, berupa material maupun non-material, yang diberikan organisasi kepada individu atau organisasi atas kontribusi atau pencapaian profesional mereka (Jayanti dkk, 2022). Penghargaan berfungsi sebagai penguatan positif yang dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Penghargaan dapat berupa uang, termasuk bonus dan insentif, atau non-uang, termasuk pujian, pengakuan resmi, dan peluang pengembangan profesional. Pemberian penghargaan yang tepat dan adil dapat meningkatkan kepuasan serta motivasi kerja karyawan, sehingga mendorong terbentuknya perilaku kerja yang positif, termasuk disiplin kerja.

2.2 Hukuman

Hukuman adalah konsekuensi yang diberikan atas kesalahan atau pelanggaran aturan dengan tujuan memperbaiki perilaku dan mencegah terulangnya kesalahan di masa depan (Hidayat, 2023). Tujuan utama pemberian hukuman adalah untuk memberikan efek jera, menjaga ketertiban, serta menegakan kedisiplinan kerja. Hukuman yang diterapkan secara adil dan proporsional dapat berfungsi sebagai pengendali perilaku.

2.3 Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan psikologis individu untuk terlibat secara aktif dalam pekerjaan serta menunjukkan tanggung jawab dan komitmen dalam mencapai tujuan organisasi (Widayati dkk, 2021). Karyawan yang mempunyai motivasi kerja tinggi akan

memiliki dedikasi yang kuat, akuntabilitas terhadap pelaksanaan tugas, serta tingkat disiplin kerja yang lebih baik. Motivasi kerja dapat bersumber dari faktor intrinsik maupun ekstrinsik, seperti pemberian insentif.

2.4 Disiplin Kerja

Disiplin kerja dapat diartikan sebagai sikap atau perilaku karyawan yang mencerminkan tanggung jawab dalam menaati peraturan dan norma organisasi, baik yang tertulis maupun tidak tertulis (Paryanti, 2021). Disiplin kerja tercermin melalui ketepatan waktu, kepatuhan terhadap aturan perusahaan, serta kesungguhan karyawan dalam menjalankan tugas. Tingkat disiplin kerja yang tinggi berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

3. Objek dan Metode Penelitian

3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah seluruh karyawan PTPN IV Regional I Kebun Rantauprapat, yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang perkebunan. Pemilihan objek penelitian didasarkan pada adanya permasalahan disiplin kerja karyawan yang tercermin dari tingkat absensi yang relatif tinggi, sehingga diperlukan kajian empiris untuk mengetahui faktor-faktor yang memengaruhinya.

3.2 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Pendekatan eksplanatori digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal antara penghargaan, hukuman, motivasi kerja, dan disiplin kerja, sedangkan pendekatan kuantitatif dimanfaatkan untuk memperoleh data empiris mengenai hubungan antarvariabel yang diteliti.

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PTPN IV Regional I Kebun Rantauprapat. Teknik pengambilan sampel menggunakan *stratified random*

sampling, agar memberikan peluang yang sama kepada setiap anggota populasi sesuai dengan strata pekerjaan yang ada. Jumlah sampel penelitian sebanyak 88 responden, yang dinilai telah mewakili karakteristik populasi.

3.4 Variabel dan Definisi Operasional

Variabel penelitian terdiri dari variabel independen, variabel dependen, dan variabel mediasi. Variabel independen dalam penelitian ini yaitu penghargaan dan hukuman, variabel dependen adalah disiplin kerja, sedangkan motivasi kerja berfungsi sebagai variabel mediasi. Semua variabel diukur melalui indikator yang disusun berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, kemudian dioperasionalkan ke dalam bentuk pernyataan pada kuesioner.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala Likert 5 poin, dimulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju.

Kuesioner disebarkan langsung kepada karyawan yang telah ditetapkan. Selain data primer, penelitian ini juga menggunakan data sekunder sebagai pendukung analisis.

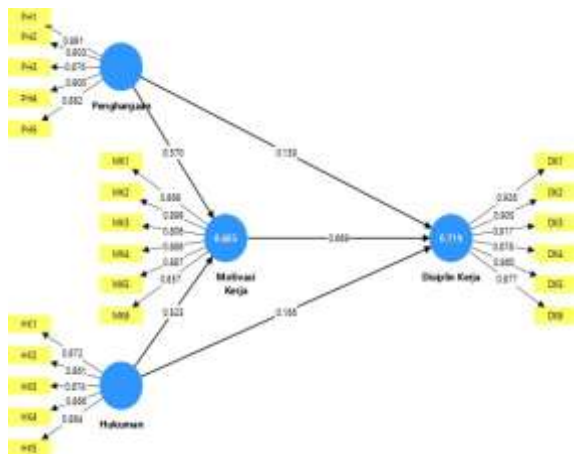
3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data penelitian ini menggunakan metode atau pendekatan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS* versi 4. Metode ini dipilih karena tidak mensyaratkan data berdistribusi normal serta mampu menganalisis model struktural yang rumit dengan total sampel relatif terbatas. Estimasi parameter yang didapat dengan PLS dikategorikan menjadi 3 yaitu *weight estimate*, *path estimate*, dan *means* serta lokasi parameter untuk indikator dan variabel laten (R. Ruheli, 2022). Tahapan analisis yang dilakukan meliputi evaluasi *outer model*, evaluasi *inner model*, pengujian hipotesis, serta analisis pengaruh mediasi.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran bertujuan untuk menilai tingkat validitas dan reliabilitas indikator pada setiap konstruk laten. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70, sehingga telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Untuk memperjelas kekuatan masing-masing indikator dalam merepresentasikan konstruk laten, diagram nilai *outer loading* disajikan pada gambar 1.



Gambar 1. *Outer Loadings* Model Pengukuran

Nilai *Average Variance Extracted (AVE)*, *Cronbach's Alpha*, dan *Composite Reliability* pada masing-masing konstruk telah berada di atas nilai batas minimum yang disarankan. Hasil uji validitas dan reliabilitas bisa dilihat pada tabel 2.

Tabel 2.
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Variabel	AVE	Composite reliability	Cronbach's alpha
Penghargaan	0.793	0.935	0.950
Hukuman	0.753	0.918	0.938
Motivasi Kerja	0.753	0.934	0.948
Disiplin Kerja	0.800	0.950	0.960

Sumber: Pengolahan Data

Untuk menguji *diskriminant validity*, menggunakan kriteria *Fornell-Larcker*. Hasil pengujian diketahui validitas diskriminan terpenuhi, karena nilai akar kuadrat AVE pada setiap konstruk lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk lainnya. Hasil terlihat pada tabel 3.

Tabel 3.
Hasil Uji *Diskriminant Validity*
(*Fornell-Larcker Criterion*)

	Disiplin Kerja	Hukuman	Motivasi Kerja	Penghargaan
Disiplin Kerja	0.894			
Hukuman	0.522	0.867		
Motivasi Kerja	0.836	0.530	0.868	
Penghargaan	0.526	0.012	0.576	0.890

Sumber: Pengolahan Data

4.2 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Penilaian model struktural (*inner model*) dilakukan setelah validasi dan reliabilitas model pengukuran (*outer model*). Tujuan penilaian ini untuk mengetahui seberapa baik konstruk laten saling berhubungan dan seberapa prediktif model penelitian yang dikembangkan. (Faishol dkk, 2023). Evaluasi model struktural (*Inner Model*) dilakukan dengan melakukan uji *R-Square* dan uji *F-Square*.

Nilai *R-Square* digunakan untuk menjelaskan tingkat kemampuan variabel independen untuk menjelaskan variasi variabel dependen pada model penelitian. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *R-Square* variabel motivasi kerja dan disiplin kerja berada pada kategori yang sedang. Hasil tersebut membuktikan bahwa variabel penghargaan dan hukuman memiliki kontribusi yang cukup dalam menjelaskan variasi motivasi kerja karyawan seperti terlihat pada tabel 4.

Tabel 4.
Hasil Uji *R-Square*

	R-Square	Interpretasi
Disiplin Kerja	0,719	Kuat
Motivasi Kerja	0,605	Sedang

Sumber: Pengolahan Data

Selain itu, pengujian *F-Square* menunjukkan bahwa variabel eksogen memiliki kontribusi pengaruh terhadap variabel endogen dalam model penelitian. Hasil uji *F-Square* bisa dilihat pada tabel 5.

Tabel 5.
Hasil Uji *F-Square*

Hubungan	F-square	Interpretasi
Hukuman → Disiplin Kerja	0.058	Kecil
Hukuman → Motivasi_Kerja	0.692	Kuat
Motivasi_Kerja → Disiplin Kerja	0.627	Kuat
Penghargaan → Disiplin Kerja	0.038	Kecil
Penghargaan → Motivasi_Kerja	0.822	Kuat

Sumber: Pengolahan Data

4.3 Pengujian Hipotesis

Tahap pengujian ini, terdapat dua kategori pengaruh hipotesis, yaitu *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung). Kedua jenis pengaruh tersebut dianalisis berdasarkan hasil estimasi dari *inner model* dan *outer model*.

Pengujian pengaruh langsung digunakan untuk mengetahui pengaruh antar variabel laten tanpa melibatkan variabel perantara. Pengujian ini didasarkan pada nilai *path coefficient*, *T-statistic*, dan *P-value* yang diperoleh melalui prosedur *bootstrapping* menggunakan *SmartPLS*. Hubungan dinyatakan signifikan apabila memiliki nilai *T-statistic* > 1,96 dan *P-value* < 0,05.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hukuman berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan sanksi yang tegas dan konsisten mampu meningkatkan kepatuhan karyawan terhadap peraturan perusahaan. Di sisi lain, disiplin kerja tidak secara signifikan terpengaruh langsung oleh penghargaan. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian penghargaan belum mampu mendorong perilaku disiplin kerja karyawan secara langsung.

Hasil tes juga menunjukkan motivasi kerja memiliki hubungan kuat pada disiplin kerja dan

bahwa penghargaan serta hukuman memiliki dampak yang cukup besar pada motivasi kerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja memiliki peran penting dalam membentuk perilaku disiplin kerja karyawan. Hasil pengujian pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel 6.

Tabel 6.
Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

No	Hubungan	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
1.	HK → DK	0.166	0.166	0.070	2.354	0.019
2.	HK → MK	0.523	0.523	0.068	7.745	0.000
3.	MK → DK	0.669	0.667	0.080	8.369	0.000
4.	PH → DK	0.139	0.140	0.080	1.731	0.083
5.	PH → MK	0.570	0.572	0.062	9.231	0.000

Sumber: Pengolahan Data

Untuk mengetahui bagaimana motivasi kerja berfungsi sebagai faktor mediasi dalam interaksi antara penghargaan dan hukuman dengan disiplin kerja karyawan, dilakukan pengujian pengaruh tidak langsung. Analisis mediasi dilakukan dengan menguji signifikansi pengaruh tidak langsung melalui prosedur *bootstrapping*.

Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi secara penuh hubungan penghargaan terhadap disiplin kerja. Hal ini berarti bahwa penghargaan yang diterapkan perusahaan tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap disiplin kerja karyawan, melainkan melalui peningkatan motivasi kerja terlebih dahulu. Peningkatan motivasi tersebut kemudian mendorong terbentuknya disiplin kerja yang lebih baik. Sementara itu, hubungan antara disiplin kerja dan hukuman terbukti dimediasi secara parsial oleh motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa hukuman tetap memiliki pengaruh langsung terhadap disiplin kerja, namun pengaruh tersebut menjadi lebih kuat ketika disertai dengan peningkatan motivasi kerja karyawan. Sebagaimana ditunjukkan pada tabel 7.

Tabel 7.
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

No	Hubungan	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
1.	PH → MK → DK	0.381	0.382	0.066	5.785	0.000
2.	HK → MK → DK	0.350	0.350	0.066	5.276	0.000

Sumber: Pengolahan Data

5. Kesimpulan

Kesimpulan penelitian ini disusun berdasarkan temuan empiris dan hasil pembahasan yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya:

1. Penghargaan tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. Hasil ini mengindikasikan bahwa pemberian penghargaan belum dapat secara langsung membentuk perilaku disiplin kerja tanpa didukung oleh faktor lain.
2. Hukuman memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa penerapan sanksi yang dilakukan secara tegas, konsisten, serta adil dapat meningkatkan tingkat kepatuhan karyawan terhadap peraturan yang berlaku di perusahaan.
3. Penghargaan dan hukuman berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa kebijakan manajemen terkait penghargaan dan hukuman memiliki peran penting untuk meningkatkan motivasi kerja.
4. Motivasi kerja memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. Artinya, peningkatan motivasi kerja karyawan akan diikuti oleh peningkatan tingkat kedisiplinan dalam melaksanakan pekerjaan.
5. Motivasi berperan sebagai mediator penuh terhadap hubungan antara penghargaan dan disiplin kerja, serta sebagai mediator parsial terhadap hubungan antara hukuman dan disiplin kerja. Dengan demikian,

motivasi kerja menjadi faktor penting yang menjembatani kebijakan penghargaan dan hukuman terhadap pembentukan perilaku disiplin kerja karyawan.

Daftar Pustaka

- Faishol, A., & Budiati, Y. 2023. *Capability dan Knowledge Management terhadap Company Reputation dengan Employee Performance sebagai Variabel Moderasi (Studi pada PT Virama Karya)*. *Jurnal Mirai Management*, 8(2), 202–216.
- Hidayat, T. 2023. Peranan *Reward dan Punishment* dalam Mengelola Sumber Daya Manusia. *The World of Business Administration Journal*, 5(1), 37–44. <https://doi.org/10.37950/wbaj.vi.1667>
- Jayanti, E., & Andi, A. H. 2022. Pengaruh *Reward dan Punishment* terhadap Kinerja Polisi di Polres Cilacap. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 2(2), 317–335. <https://doi.org/10.32477/jrabi.v2i2.469>.
- Paryanti. 2021. Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Toko Buku Gramedia Matraman Jakarta. *JIMEN Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, 2(1), 9–19.
- Ruheli, R. 2022. Analisis Pelatihan K3 dan Lingkungan Kerja terhadap Keselamatan dan Kesehatan Kerja di Departemen PGF Section Power System Area Pulau Pabelokan CNOOC SES LTD. *Jurnal Media Teknologi*, 8(2), 128-138.
- Widayati, C., Magito, & Triana, R. 2021. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan, (JPMK)*, 1(1), 15–25. [tps://doi.org/10.59832/jpmk.v1i1.6](https://doi.org/10.59832/jpmk.v1i1.6).