

## **PENGARUH SISTEM REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BADAN PENDAPATAN DAERAH (BAPENDA) KOTA PADANG**

**Khairan Nisa Salsabila<sup>1</sup>, M. Afuan<sup>2</sup>, Nila Pratiwi<sup>3</sup>**

Universitas Putra Indonesia YPTK Padang

e-mail: [sabilla0601004@gmail.com](mailto:sabilla0601004@gmail.com)<sup>1</sup>, [m.afuan@upiyptk.ac.id](mailto:m.afuan@upiyptk.ac.id)<sup>2</sup>, [nilapратиwi8@gmail.com](mailto:nilapратиwi8@gmail.com)<sup>3</sup>

**Abstrak** – Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Padang merupakan suatu instansi pemerintahan milik daerah yang bergerak dalam pengelolaan pendapatan daerah serta pembangunan daerah, sehingga kinerja pegawai menjadi faktor penting dalam mendukung keberhasilan instansi pemerintah dalam memberikan pelayanan publik yang optimal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh sistem reward dan punishment terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Padang. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik sampling jenuh terhadap 72 pegawai di Bapenda Kota Padang. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada responden berskala Likert dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem reward dan punishment berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta mampu memediasi pengaruh sistem reward dan punishment terhadap kinerja pegawai. Dapat diartikan bahwa motivasi kerja memiliki peran penting dalam memperkuat efektivitas penerapan reward dan punishment dalam meningkatkan kinerja pegawai.

**Kata Kunci:** Reward, Punishment, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai.

**Abstract** – The Padang City Regional Revenue Agency (Bapenda) is a regionally owned government agency engaged in regional revenue management and regional development, so employee performance is an important factor in supporting the success of government agencies in providing optimal public services. This study aims to analyze the influence of the reward and punishment system on the performance of employees with work motivation as a variable intervening variable at the Regional Revenue Agency (Bapenda) of Padang City. This study uses a quantitative method with a saturated sampling technique on 72 employees in Bapenda Padang City. Data was collected through questionnaires distributed to Likert scale respondents and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Square (PLS). The results of the study show that the reward and punishment system has a significant positive effect on employee motivation and performance. Work motivation also has a positive and significant effect on employee performance and is able to mimic the influence of the reward and punishment system on employee performance. It can be interpreted that work motivation has an important role in strengthening the effectiveness of the implementation of rewards and punishments in improving employee performance.

**Keywords:** Rewards, Punishments, Work Motivation, Employee Performance.

### **PENDAHULUAN**

Setiap instansi, mulai dari instansi publik sampai swasta, memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas supaya tujuan instansi dapat terwujud dengan baik dan efisien. Sumber daya manusia adalah komponen esensial yang menggerakkan semua kegiatan dalam instansi. Tanpa adanya pegawai yang memiliki semangat kerja tinggi dan performa yang baik, maka operasional instansi tidak akan berjalan semaksimal mungkin. (Amelia et al., 2022) berpendapat bahwa dalam lingkungan di mana tantangan tenaga kerja terus berubah, undang-undang berubah, dan kebutuhan pemberi kerja berubah, MSDM harus terus berubah dan berkembang. Studi manajemen sumber daya manusia menggabungkan beberapa disiplin ilmu seperti psikologi, sosiologi dan lain-lain.

Di dalam instansi pemerintah, kontribusi pegawai sangat menentukan keberhasilan implementasi program dan pencapaian tujuan instansi. Pegawai tidak hanya bertindak sebagai pelaksana teknis kebijakan, tetapi juga sebagai penggerak utama dalam memberikan layanan publik yang berkualitas. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai menjadi salah satu fokus utama dalam pengelolaan aparatur negara, termasuk di lingkungan Badan Pendapatan

Daerah (BAPENDA) Kota Padang.

Salah satu faktor yang dapat mendorong kinerja pegawai adalah adanya sistem manajemen sumber daya manusia yang efektif, termasuk pemberian reward dan punishment sebagai cara untuk mengatur perilaku pegawai. Menurut manajemen sumber daya manusia merupakan pengembangan sumber daya manusia yang berfungsi melakukan perencanaan sumber daya manusia, penerapan, perekrutan, pelatihan, pengembangan karir pegawai serta melakukan inisiatif terhadap pengembangan instansional sebuah instansi atau instansi. Faktor yang paling krusial adalah memperhatikan komponen sumber daya manusia, yang biasa disebut dengan “Pegawai”, bukan hanya komponen material, uang, dan lainnya.

MSDM juga berkaitan dengan desain dan implementasi sistem perencanaan, persiapan karyawan, pengembangan karyawan, manajemen karir, penilaian kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan industrial yang baik. Manajemen sumber daya manusia berurusan dengan semua keputusan dan praktik manajemen yang secara langsung mempengaruhi sumber daya manusia. Oleh karena itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi hal krusial yang perlu diperhatikan oleh setiap instansi, termasuk instansi pemerintah seperti Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Padang.

Semua instansi pasti akan melakukan segala upaya untuk membenahi dan meningkatkan kualitas kinerja pegawainya, salah satunya melalui pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Untuk mencapai tujuan dari sebuah instansi maka hal yang perlu dilakukan manajer adalah memberikan dorongan agar para pegawai dapat bekerja sesuai apa yang diinginkan instansi. Salah satunya melalui pemberian motivasi kepada pegawai, karena dengan adanya motivasi kerja yang tinggi pada diri seseorang, maka akan timbul semangat kerja pada diri pegawai yang nantinya akan menciptakan produktivitas kerja yang baik. Hal yang buruk akan terjadi apabila motivasi pegawai tidak segera ditangani dengan baik, seperti menurunnya kinerja pegawai yang nantinya akan berpengaruh pula terhadap menurunnya motivasi kerja (Nurul Amalia, 2021).

Menurut (Abdullah, 2020) kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja instansi diukur setiap tahun dan dievaluasi pada akhir tahun. Pada beberapa instansi yang melakukan pelayanan sangatlah menjadi sorotan dalam hal penilaian kinerja. Dimana standar pelayanan menjadi tolak ukur keberhasilan instansi tersebut. Badan Pendapatan Daerah Kota Padang memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam mengukur pajak yang harus dibayarkan kepada pemerintah. Seorang pegawai yang memiliki kinerja baik secara umum dapat dengan semangat untuk terus berkembang serta memiliki disiplin yang baik terhadap dirinya maupun pekerjaan yang dilakukannya.

Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai tersebut sebenarnya pemerintah Indonesia telah memberikan suatu regulasi dengan dikeluarkannya tentang peraturan kinerja Aparatur Sipil Negara. Sebagai aparat pemerintah dan abdi masyarakat diharapkan selalu siap sedia menjalankan tugas yang telah menjadi tanggung jawab nya dengan baik, namun realitanya sering terjadi dalam suatu instansi pemerintah, para pegawainya melakukan pelanggaran yang menimbulkan ketidak efektifan kinerja pegawai yang bersangkutan (Asike, A., & Muslimin, 2020).

Motivasi berasal dari kata latin “*movere*” yang berarti dorongan atau menggerakkan. Menurut (Adinda et al., 2023) motivasi dalam bekerja adalah penggerak atau semangat yang mendorong individu untuk melaksanakan tugas dengan maksimal serta efektif demi mencapai tujuan instansi. Motivasi ini juga mencakup energi atau kekuatan yang bersumber dari dalam diri maupun dari luar lingkungan kerja, mencakup usaha yang berkaitan dengan pekerjaan, semangat, dan konsistensi.

Pegawai yang mendapatkan motivasi akan memberikan performa optimal dalam menyelesaikan tugas yang diemban, sehingga kualitas kerja mereka akan meningkat. Mereka

yang memiliki motivasi tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan pun tidak akan mengalami kesulitan saat menghadapi tanggung jawabnya. Mereka berupaya sebaik mungkin untuk meraih hasil yang memuaskan dan senantiasa mencari cara untuk meningkatkan kemampuan dalam pekerjaan.

Dalam zaman modernisasi, peningkatan efektivitas aparaturnya pemerintahan menjadi hal yang sangat penting untuk mencapai layanan publik yang maksimal. Instansi pemerintah seperti Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Padang memainkan peran kunci dalam pengelolaan penerimaan daerah, sehingga performa pegawai di sana sangat berpengaruh terhadap pencapaian target pendapatan dan transparansi publik.

Reward dan Punishment adalah dua strategi utama dalam pengelolaan SDM yang dirancang untuk mendorong, menuntun, dan mengatur tindakan pegawai demi mencapai sasaran instansi. Dalam hal ini, Reward merujuk pada bentuk penghargaan yang diberikan sebagai bentuk pengakuan atas pencapaian, kinerja, atau perilaku positif pegawai, sedangkan Punishment atau hukuman diterapkan untuk menangani tingkah laku yang dianggap tidak sesuai dengan standar instansi.

Kedua konsep ini, yang sering menjadi fokus dalam teori motivasi dan penguatan, memiliki peran penting dalam menciptakan suasana kerja yang produktif serta mendukung pencapaian target. Reward bisa dimaknai sebagai sebuah penghargaan dari instansi yang bisa berupa imbalan. Reward merupakan hadiah yang diterima pegawai atas hasil kerja yang dilakukan. Dalam praktek manajemen, reward dipakai sebagai alat untuk meningkatkan motivasi pegawai. Dengan adanya reward maka diharapkan membuat seseorang terus dapat meningkatkan kerja. Sebaliknya punishment bisa diartikan sebagai hukuman atau sanksi atas kinerja yang kurang baik dari pegawai. Berbanding terbalik dengan reward yang adalah bentuk reinforcement yang positif. Akan tetapi pemberian sanksi kepada pegawai bisa menjadi alat untuk memotivasi apabila diberikan secara bijak dan tepat. Tujuan dari pemberian sanksi adalah untuk menimbulkan rasa ketidak senangan pada pegawai supaya tidak melakukan hal yang baik. Intinya adalah pemberian hukuman supaya pegawai dapat memperbaiki dan lebih giat dalam bekerja (Mentang, 2021).

Menurut (Taufik et al., 2024) Reward merupakan metode bagi instansi atau institusi untuk menghargai pencapaian tertentu dengan memberikan suatu reward, baik berbentuk fisik maupun non-fisik kepada individu atau tim pegawai. Tujuannya adalah untuk mendorong mereka agar bekerja dengan semangat yang tinggi dan mencapai sasaran instansi. Berdasarkan pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa reward merupakan suatu bentuk pemberian yang muncul sebagai respons terhadap pencapaian, serta berfungsi sebagai ungkapan reward atau rasa terima kasih. Reward mempengaruhi motivasi kerja dengan cara yang sama seperti dimensi atau indikator penghargaan mempengaruhi dimensi atau indikator motivasi kerja. Reward tentu saja menjadi salah satu penanda dalam menginspirasi dan mendorong orang untuk bekerja (Dwiyanti et al., 2023).

Punishment merupakan suatu langkah yang diambil untuk memperbaiki perilaku pegawai yang telah melanggar ketentuan, memastikan kepatuhan terhadap norma yang ada, dan memberikan pembelajaran bagi yang melakukan kesalahan (Yusuf et al., 2023). Tujuan penerapan punishment adalah untuk menciptakan dampak jera pada pegawai agar tidak melakukan kesalahan yang serupa di masa mendatang.

Punishment adalah suatu tindakan di mana seseorang secara sengaja memberikan konsekuensi kepada orang lain dengan harapan agar mereka yang menerima punishment dapat melakukan introspeksi, memperbaiki diri, dan melindungi diri dari kekurangan mental dan fisik, sehingga pada akhirnya semua jenis pelanggaran dapat dihindari. Dengan kata lain peningkatan kinerja harus dibarengi dengan pemberian penghargaan atau hukuman yang tepat sehingga pada akhirnya meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja. Situasi seperti ini haruslah menjadi perhatian dari instansi.

## **URAIAN TEORITIS**

### **Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu instansi baik secara kualitatif maupun kuantitatif sesuai dengan kewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing. Menurut (Fauzi dan Hidayat, 2020) Kinerja pegawai adalah menyangkut mengenai hasil finalnya suatu aktivitas pekerjaan pegawai didalam organisasi tersebut yang tercermin dari output yang dihasilkan baik yang berupa jumlah maupun kualitasnya.

Kinerja pegawai dalam suatu organisasi dapat dilihat dari hasil kerja pegawai terhadap pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan standar yang telah ditentukan dan selalu hadir untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga apabila kinerja pegawai dapat diwujudkan dengan baik, maka akan mendukung tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Sarumaha, 2022).

Menurut (Sihombing, E. M., & Nurlinda, 2020) Kinerja pegawai tersebut merupakan salah satu modal bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Sehingga kinerja pegawai adalah hal yang patut diperhatikan oleh pimpinan organisasi. Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan (Mulang et al., 2023).

### **Motivasi Kerja**

Motivasi kerja adalah sikap mental pegawai yang harus memiliki sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, situasi dan tujuan). Artinya, pegawai yang bekerja secara siap mental, fisik sehat, memahami situasi dan kondisi serta berusaha keras mencapai target kerja (tujuan utama instansi).

Motivasi kerja merupakan dorongan atau semangat yang menggerakkan seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan segala upaya dan bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. motivasi kerja juga merupakan sekumpulan kekuatan atau energi baik dari dalam maupun dari luar pekerjaan, dimulai dari usaha yang berkaitan dengan pekerjaan, intensitas, dan ketekunannya. (Adinda et al., 2023) mendefinisikan bahwa motivasi sebagai penggerak atau dorongan dalam diri manusia yang dapat menimbulkan, mengarahkan, dan mengorganisasikan tingkah laku, maka dapat disimpulkan motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan sesuatu atau kegiatan yang berlangsung secara sadar yang bertujuan untuk meningkatkan prestasi kerja. Dengan motivasi yang baik maka setiap pegawai yang melakukan pekerjaan akan bersemangat dan senang dalam melakukan pekerjaan, sehingga semakin tinggi semangat dan dorongan untuk bekerja, hal ini juga akan meningkatkan kinerja.

Berdasarkan pernyataan (Madyoningrum Asri Winanti & Azizah Rahmawati, 2022) Motivasi merupakan sebuah alasan atau semangat yang dapat dijadikan harapan untuk melakukan sesuatu guna mencapai apa yang menjadi tujuan yang diinginkan. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi berdampak positif untuk dirinya. Motivasi yang tinggi akan berdampak pada perubahan perilaku untuk mencapai tujuan dan menjalani kehidupan yang lebih baik. Oleh karena itu, setiap orang membutuhkan motivasi untuk dirinya sendiri. Hal ini agar kita tidak mudah menyerah atau putus asa dan bisa cepat bangkit saat kita mengalami kegagalan. Sebagai inspirasi kerja merangsang semangat kerja. Dengan kata lain, itu adalah kekuatan pendorong atau insentif bagi seseorang untuk bersemangat tentang pekerjaan mereka.

## Sistem Reward

Menurut (Taufik et al., 2024) Reward merupakan metode bagi instansi atau institusi untuk menghargai pencapaian tertentu dengan memberikan suatu reward, baik berbentuk fisik maupun non-fisik kepada individu atau tim pegawai. Tujuannya adalah untuk mendorong mereka agar bekerja dengan semangat yang tinggi dan mencapai sasaran instansi. Berdasarkan pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa reward merupakan suatu bentuk pemberian yang muncul sebagai respons terhadap pencapaian, serta berfungsi sebagai ungkapan reward atau rasa terima kasih. Reward mempengaruhi motivasi kerja dengan cara yang sama seperti dimensi atau indikator penghargaan mempengaruhi dimensi atau indikator motivasi kerja. Reward tentu saja menjadi salah satu penanda dalam menginspirasi dan mendorong orang untuk bekerja.

Sedangkan (Vidya Eryanti et al., 2023) berpendapat bahwa Reward merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeseluruhan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien.

Reward merupakan cara organisasi atau lembaga mengakui prestasi tertentu dengan memberikan penghargaan, baik dalam bentuk materi maupun non materi kepada individu atau kelompok pegawai. Tujuannya adalah untuk memotivasi mereka agar bekerja dengan semangat tinggi dan mencapai tujuan organisasi. (Taufik et al., 2024).

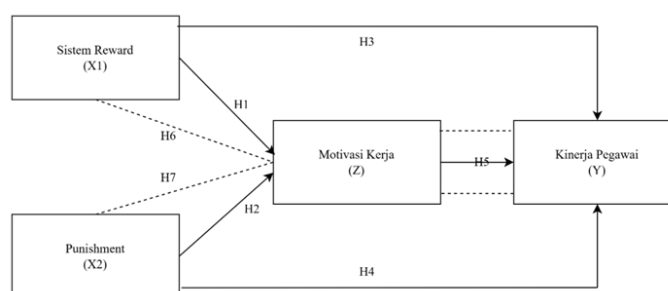
## Punishment

Punishment merupakan suatu langkah yang diambil untuk memperbaiki perilaku pegawai yang telah melanggar ketentuan, memastikan kepatuhan terhadap norma yang ada, dan memberikan pembelajaran bagi yang melakukan kesalahan (Yusuf et al., 2023). Tujuan penerapan punishment adalah untuk menciptakan dampak jera pada pegawai agar tidak melakukan kesalahan yang serupa di masa mendatang.

Punishment adalah suatu tindakan di mana seseorang secara sengaja memberikan konsekuensi kepada orang lain dengan harapan agar mereka yang menerima punishment dapat melakukan introspeksi, memperbaiki diri, dan melindungi diri dari kekurangan mental dan fisik, sehingga pada akhirnya semua jenis pelanggaran dapat dihindari. Punishment atau hukuman adalah konsekuensi yang diberikan kepada pegawai yang gagal memenuhi target atau melanggar aturan yang berlaku.

Punishment adalah suatu ganjaran yang diberikan kepada pegawai yang disebabkan karena kegagalan dalam menyelesaikan tugas atau melaksanakan tugas sesuai dengan yang diperintahkan (Gunawan et al., 2023). Selain itu, sistem punishment juga dapat berfungsi sebagai mekanisme kontrol yang memperkuat nilai-nilai organisasi. Dengan adanya sanksi terhadap perilaku yang tidak sesuai dengan standar organisasi, pegawai lebih cenderung untuk bertindak sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku, menciptakan iklim kerja yang produktif.

## KERANGKA KONSEPTUAL



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Berdasarkan kerangka konseptual diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut: Terdapat pengaruh sistem reward terhadap motivasi kerja. Terdapat Pengaruh punishment terhadap motivasi kerja. Terdapat pengaruh sistem reward terhadap kinerja pegawai. Terdapat pengaruh punishment terhadap kinerja pegawai. Terdapat pengaruh kinerja pegawai kerja terhadap motivasi kerja. Terdapat pengaruh sistem reward terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh motivasi kerja. Terdapat pengaruh punishment terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh motivasi kerja.

## METODE PENELITIAN

Berdasarkan metode yang telah diuraikan, Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan desain survei guna mengkaji pengaruh sistem reward dan punishment terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Padang. Subjek penelitian mencakup seluruh pegawai BAPENDA Kota Padang yang berjumlah 72 orang, sehingga populasi penelitian meliputi keseluruhan pegawai yang ada. Pengumpulan data dilakukan melalui instrumen kuesioner yang menggunakan skala Likert, yang disusun berdasarkan definisi operasional variabel penelitian serta indikator-indikator yang telah ditetapkan. Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis dengan menggunakan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS). Teknik analisis ini mencakup pengujian model pengukuran dan model struktural untuk memastikan tingkat validitas, reliabilitas, serta kekuatan hubungan antar variabel yang diteliti. Selain itu, pengujian peran motivasi kerja sebagai variabel intervening dilakukan melalui uji Sobel untuk mengetahui besarnya pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen. Melalui tahapan analisis tersebut, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan temuan yang akurat, objektif, serta dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dalam menjelaskan keterkaitan antar variabel penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Outer Model (Measurement Model)

Penelitian outer model ini bertujuan untuk menilai korelasi antara score item atau indikator dengan skor konstraknya yang menunjukkan tingkat kevalidan suatu item pernyataan. Pengujian outer model dilakukan berdasarkan hasil uji coba angket yang telah dilakukan untuk seluruh variabel penelitian. Ada tiga kriteria untuk menilai outer model yaitu Convergent Validity, Discriminant Validity Composite Reliability. Dalam tahap pengembangan korelasi 0,50 sampai 0,6 dianggap masih memadai atau masih dapat diterima. Dalam penelitian batasan nilai Convergent Validity diatas 0,7. Ini menunjukkan beberapa indikator tidak memiliki validitas konvergen yang baik. Indikator variabel yang memiliki nilai loading factor dibawah 0,7 yaitu budaya organisasi, motivasi, kinerja pegawai dan disiplin kerja. Dan dari hasil pengolahan data yang dibuang yaitu (X1.10, X2.9, X2.10, Y.10, Z.9, Z.10).

### Penilaian Average Variance Extracted (AVE)

Kriteria validty suatu konstruk atau variabel juga dapat dinilai melalui nilai Average Variance Extracted (AVE) dari masing-masing konstruk atau variabel. Konstruk dikatakan memiliki validitas yang tinggi jika nilainya berada diatas 0,50.

Tabel 1. Average Variance Extracted (AVE)

| Variabel            | AVE   |
|---------------------|-------|
| Sistem Reward (X1)  | 0,698 |
| Punishment (X2)     | 0,713 |
| Kinerja Pegawai (Y) | 0,714 |

|                    |       |
|--------------------|-------|
| Motivasi Kerja (Z) | 0,756 |
|--------------------|-------|

Sumber: Hasil Olah Data 2026

Dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel di atas memenuhi kriteria validitas yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan nilai Average Variance Extracted (AVE) di atas 0,50 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan.

### Penilaian Reliabilitas (Cronbachs Alpha)

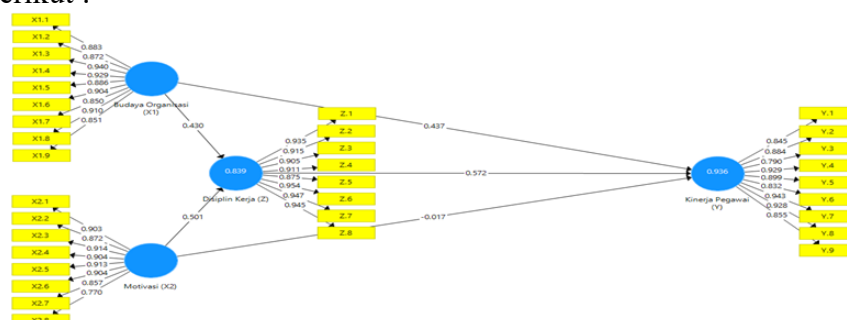
Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas yang ditunjukkan pada Tabel tersebut, seluruh variabel penelitian memiliki nilai Cronbachs Alpha dan Composite Reliability yang berada di atas batas minimum yang disyaratkan, yaitu masing-masing sebesar 0,70. Variabel budaya organisasi memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,968 dan Composite Reliability sebesar 0,972, variabel motivasi sebesar 0,958 dan 0,965, variabel kinerja pegawai sebesar 0,963 dan 0,968, serta variabel disiplin kerja sebesar 0,975 dan 0,979. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang tinggi, sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan layak digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti serta dapat dilanjutkan pada tahap pengujian model struktural.

### Pengujian R-Square

Berdasarkan hasil pengujian nilai R-Square sebagaimana diketahui bahwa nilai R-Square pada nilai R<sup>2</sup> konstruk Disiplin Kerja sebesar 0,839 atau sebesar 83,9% yang menggambarkan besarnya pengaruh yang diterimannya dari konstruk Budaya Organisasi dan Motivasi. Sisanya sebesar 16,1% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini. Sementara nilai R<sup>2</sup> untuk konstruk Kinerja Pegawai sebesar 0,936 atau sebesar 93,6% menunjukkan besarnya pengaruh yang diberikan oleh Budaya Organisasi, Motivasi dan Disiplin Kerja dalam menjelaskan atau mempengaruhi Kinerja Pegawai. Sisanya sebesar 6,4% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini. Semakin tinggi nilai R-Square maka semakin besar kemampuan konstruk eksogen tersebut dalam menjelaskan variabel endogen sehingga semakin baik persamaan struktural yang terbentuk.

### Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan untuk menjawab permasalahan yang ada dalam penelitian ini yaitu, pengaruh konstruk laten eksogen tertentu dengan konstruk laten endogen tertentu baik secara tidak langsung melalui variabel mediasi. Pengujian hipotesis pada penelitian ini, dapat dinilai dari besarnya nilai t-statistik atau t-hitung dibandingkan dengan t-tabel 1,96 pada alpha 5%. Jika t-statistik atau t-hitung < t-tabel 1,96 pada alpha 5% maka Ho ditolak, dan jika t-statistik atau t-hitung > t-tabel 1,96 pada alpha 5% maka Ho diterima. Berikut hasil output SmartPLS, yang menggambarkan output estimasi untuk pengujian model structural pada Hasil uji sebagai berikut :



Gambar 2. Hasil Outer Loading

Sumber: Hasil Olah Data 2026

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis

| Hipotesis | Pernyataan                                                                                                                                 | Nilai Koefisien | T Statistik    | P-Value        | Keterangan      |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|----------------|-----------------|
| H1        | Budaya Organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Disiplin Kerja BKPSDM Kota Padang Panjang                              | 0,430           | $1,451 < 1,96$ | $0,147 > 0,05$ | <b>Ditolak</b>  |
| H2        | Motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Disiplin Kerja pada BKPSDM Kota Padang Panjang                                  | 0,501           | $1,849 < 1,96$ | $0,065 > 0,05$ | <b>Ditolak</b>  |
| H3        | Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai BKPSDM Kota Padang Panjang                                   | 0,437           | $2,653 > 1,96$ | $0,008 < 0,05$ | <b>Diterima</b> |
| H4        | Motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada BKPSDM Kota Padang Panjang                                 | -0,017          | $0,097 < 1,96$ | $0,923 > 0,05$ | <b>Ditolak</b>  |
| H5        | Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada BKPSDM Kota Padang Panjang                                 | 0,572           | $4,475 > 1,96$ | $0,000 < 0,05$ | <b>Diterima</b> |
| H6        | Budaya Organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja pada BKPSDM Kota Padang Panjang | 0,246           | $1,212 < 1,96$ | $0,226 > 0,05$ | <b>Ditolak</b>  |
| H7        | Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja pada Pegawai BKPSDM Kota Padang Panjang        | 0,286           | $2,014 > 1,96$ | $0,045 < 0,05$ | <b>Diterima</b> |

## KESIMPULAN

### Pengaruh Sistem Reward terhadap Motivasi Kerja Pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Padang

Pengaruh Sistem Reward terhadap Motivasi Kerja yaitu 0,504 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Sistem Reward terhadap Motivasi Kerja adalah positif. Dimana nilai P-Value 0,001 kecil dari alpha 5% yaitu  $0,001 < 0,05$  yang menunjukkan berpengaruh signifikan dan dengan nilai t-statistik sebesar 3,259 untuk mengetahui apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik dengan t-tabel 1,96. Dimana nilai t-statistik  $>$  t-tabel atau  $3,259 > 1,96$  oleh karena itu  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa Sistem Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap

Motivasi Kerja Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Padang. Hipotesis H1 dalam penelitian ini diterima.

Hasil penelien ini sejalan dengan penelitian (Farhan Pratama & Bangun Putra Prasetya, 2024), dengan hasil penelitian terdapat pengaruh positif dan signifikan Sistem Reward terhadap Motivasi Kerja.

#### **Pengaruh Punishment terhadap Motivasi Kerja Pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Padang**

Pengaruh Punishment terhadap Motivasi Kerja yaitu 0,409 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Motivasi Kerja terhadap Motivasi Kerja adalah positif. Dimana nilai P-Value 0,003 kecil dari alpha 5% yaitu  $0,003 < 0,05$  yang menunjukkan terdapat pengaruh signifikan dan dengan nilai t-statistik sebesar 2,999 untuk mengetahui apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik dengan t-tabel 1,96. Dimana nilai t-statistik  $> t$ -tabel atau  $2,999 > 1,96$  oleh karena itu  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa Punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Padang. Hipotesis H2 dalam penelitian ini diterima.

Hasil penelien ini sejalan dengan penelitian (Pradnyani et al., 2020), dengan hasil penelitian terdapat pengaruh positif dan signifikan Punishment terhadap Motivasi Kerja.

#### **Pengaruh Sistem Reward terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Padang**

Pengaruh Sistem Reward terhadap Kinerja Pegawai yaitu 0,226 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Sistem Reward terhadap Kinerja Pegawai adalah positif. Dimana nilai P-Value 0,088 besar dari alpha 5% yaitu  $0,088 > 0,05$  yang menunjukkan tidak terdapat pengaruh signifikan dan dengan nilai t-statistik sebesar 1,709 untuk mengetahui apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik dengan t-tabel 1,96. Dimana nilai t-statistik  $< t$ -tabel atau  $1,709 < 1,96$  oleh karena itu  $H_0$  diterima dan  $H_3$  ditolak. Maka dapat disimpulkan bahwa Sistem Reward berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Padang. Hipotesis H3 dalam penelitian ini ditolak.

Hasil penelien ini sejalan dengan penelitian (Andy Pratama & Putri Handayani, 2022), dengan hasil penelitian terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan Sistem Reward terhadap Kinerja Pegawai.

#### **Pengaruh Punishment terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Padang**

Pengaruh Punishment terhadap Kinerja Pegawai yaitu 0,333 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Punishment terhadap Kinerja Pegawai adalah positif. Dimana nilai P-Value 0,019 kecil dari alpha 5% yaitu  $0,019 < 0,05$  yang menunjukkan berpengaruh signifikan dan dengan nilai t-statistik sebesar 2,349 untuk mengetahui apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik dengan t-tabel 1,96. Dimana nilai t-statistik  $> t$ -tabel atau  $2,349 > 1,96$  oleh karena itu  $H_0$  ditolak dan  $H_4$  diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa Punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Padang. Hipotesis H4 dalam penelitian ini diterima.

Hasil penelien ini sejalan dengan penelitian (Arifin, 2022), dengan hasil penelitian terdapat pengaruh positif dan signifikan Punishment terhadap Kinerja Pegawai.

#### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Padang**

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai yaitu 0,430 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah positif. Dimana nilai P-Value 0,000 kecil dari alpha 5% yaitu  $0,000 < 0,05$  yang menunjukkan terdapat

pengaruh signifikan dan dengan nilai t-statistik sebesar 3,655 untuk mengetahui apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik dengan t-tabel 1,96. Dimana nilai t-statistik > t-tabel atau  $3,655 > 1,96$  oleh karena itu  $H_0$  ditolak dan  $H_5$  diterima. Maka dapat disimpulkan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Padang Hipotesis  $H_5$  dalam penelitian ini diterima.

Hasil penelien ini sejalan dengan penelitian (Basyid, 2024), dengan hasil penelitian terdapat pengaruh positif dan signifikan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

#### **Pengaruh Sistem Reward terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening Pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Padang**

Pengaruh Sistem Reward terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja yaitu 0,217 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Sistem Reward terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja adalah positif. Dimana nilai P-Value 0,039 kecil dari alpha 5% yaitu  $0,039 < 0,05$  yang menunjukkan terdapat pengaruh signifikan dan dengan nilai t-statistik sebesar 2,073 untuk mengetahui apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik dengan t-tabel 1,96. Dimana nilai t-statistik > t-tabel atau  $2,073 > 1,96$  oleh karena itu  $H_0$  ditolak dan  $H_6$  diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa Sistem Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Padang, Hipotesis  $H_6$  dalam penelitian ini diterima atau dimediasi.

Hasil penelien ini sejalan dengan penelitian (Basyid, 2024), dengan hasil penelitian Motivasi Kerja mampu memediasi Sistem Reward terhadap Kinerja Pegawai.

#### **Pengaruh Punishment terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening Pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Padang**

Pengaruh Punishment terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja pegawai yaitu 0,176 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Punishment terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja adalah positif. Dimana nilai P-Value 0,006 kecil dari alpha 5% yaitu  $0,006 < 0,05$  yang menunjukkan terdapat pengaruh signifikan dan dengan nilai t-statistik sebesar 2,769 untuk mengetahui apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik dengan t-tabel 1,96. Dimana nilai t-statistik > t-tabel atau  $2,769 > 1,96$  oleh karena itu  $H_0$  ditolak dan  $H_7$  diterima. Maka dapat disimpulkan Punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja pada pegawai Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Padang. Hipotesis  $H_7$  dalam penelitian ini diterima atau dimediasi.

Hasil penelien ini sejalan dengan penelitian (Sidik et al., 2023), dengan hasil penelitian Motivasi Kerja mampu memediasi Punishment terhadap Kinerja Pegawai.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- (Abdullah, 2020). (2020). Prestasi Kerja dan Kinerja Pegawai.
- Adinda, T. N., Firdaus, M. A., & Agung, S. (2023). The Influence of Work Motivation and Work Discipline on Employee Performance (in Indonesian). *Indonesian Journal of Innovation Multidiscipliner Research*, 1(3), 134–143.
- Amelia, A., Manurung, K. A., & Purnomo, D. B. (2022). Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi. *Mimbar Kampus: Jurnal Pendidikan Dan Agama Islam*, 21(2), 128–138. <https://doi.org/10.47467/mk.v21i2.935>
- Andy Pratama, M. F., & Putri Handayani, W. P. (2022). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Sosial Ekonomi Bisnis*, 2(2), 62–70. <https://doi.org/10.55587/jseb.v2i2.46>
- Arifin, A. (2022). PENGARUH REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA Regional Secretariat Of City Of Parepare. *DECISION: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 3, 1–10.
- Asike, A., & Muslimin, U. (2022). (2020). Pengaruh Kepuasan dan Lingkungan Kerja Terhadap

- Kinerja Pegawai Pada Balai Latihan Kerja Kab. Pangkep. Amsir Bunga Rampai. Journal, 1(1), 123–130.
- Basyid, A. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Manajerial Dan Bisnis Tanjungpinang*, 7(1), 39–43. <https://doi.org/10.52624/manajerial.v7i1.2430>
- Dwiyanti, F., Simorangkir, A., Putra Ramadhan, D., Caroline Patricia, H., Putri Adhisty, S., & Khumairah Madani, V. (2023). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Literature Review MSDM). *Jurnal Kewirausahaan Dan Multi Talenta (JKMT)*, 1(4), 125–137.
- Farhan Pratama, & Bangun Putra Prasetya. (2024). Pengaruh Reward Terhadap Motivasi Kerja Pada Karyawan Badan Waqaf Al-Qur'an Cabang Yogyakarta. *Manajemen Kreatif Jurnal*, 2(2), 85–92. <https://doi.org/10.55606/makreju.v2i2.3078>
- Fauzi dan Hidayat, 2020. (2020). PENGARUH KINERJA PEGAWAI.
- Gunawan et al. (2023). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bintang Toedjoe Cikarang. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.55587/jseb.v2i2.46>
- Madyoningrum Asri Winanti, & Azizah Rahmawati. (2022). Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. 12, 3–8.
- Mentang, S. X. (2021). Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT. Tirta Sukses Perkasa). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 22(1), 1–14.
- Mulang, H., Pegawai, K., Motivasi, K., Kunci, K., & Pendahuluan, I. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. 6(1), 38–51.
- Nurul Amalia, 2021. (2021). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI BADAN PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN BULUKUMBA.
- Pradnyani, G. A. A. I., Rahmawati, P. I., & Suci, N. M. (2020). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Cv Ayudya Tabanan Bali. *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 21. <https://doi.org/10.23887/pjmb.v2i1.26186>
- Sarumaha, W. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ekonomi*, 1(1), 28–36. <https://doi.org/10.56248/jamane.v1i1.10>
- Sidik, I., AR, H., Gunarto, M., & Helmi, S. (2023). Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening di Badan Usaha Milik Negara (Studi Kasus: PT. Semen Baturaja, Tbk). *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 8(2), 1987. <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i2.1110>
- Sihombing, E. M., & Nurlinda, N. (2020). (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Insentif terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil BPBD Kota Medan. *CIVITAS: Jurnal Studi Manajemen*, 2(1).
- Taufik, A. Z., Muslimah, I., & Amelia, D. (2024). Pengaruh Sistem Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Organisasi. 02(02), 519–529.
- Vidya Eryanti et al. (2023). Pengaruh Reward dan Punishment.
- Yusuf, H., Ali, A. K., & Kamis, Y. (2023). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Tidore Selatan Kota Tidore Kepulauan. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 2023(10), 219–228.