

PENGARUH PENEGAK DISIPLIN DAN SISTEM *REWARD AND PUNISHMENT* TERHADAP KEPATUHAN PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA SUB UNSUR AUDIT KANWIL BEA DAN CUKAI JAWA TIMUR I

Oleh:

¹Yan Muhtadi Arba, ²Sri Rahayu, ³Rifda Fitrianty

^{1,2,3}STIE Mahardhika, Magister Manajemen
Jl. Wisata Mananggal 42 A Kota Surabaya, 60234.

e-mail : yanmuhtadiarba@gmail.com¹, Rahayu.mahardhika@gmail.com², rifda@stiemahardhika.ac.id³

ABSTRACT

This study aims to analyze the effects of discipline enforcement and reward and punishment systems on employee compliance, with job satisfaction as a mediating variable among employees of the Audit Sub-Element at customs and excise regional office I of east java. This study employed a quantitative approach using a survey method. The population and sample consisted of 41 employees selected through saturated sampling. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling with SmartPLS. The results show that discipline enforcement and reward and punishment systems have positive and significant effects on job satisfaction. Job satisfaction has a positive and significant effect on employee compliance and represents the strongest direct effect in the research model. In contrast, discipline enforcement and reward and punishment systems do not have significant direct effects on employee compliance. Job satisfaction fully mediates the effects of discipline enforcement and reward and punishment systems on employee compliance. These findings indicate that employee compliance can be more effectively strengthened through fair, transparent, and consistent discipline enforcement and reward and punishment systems that improve job satisfaction.

Keywords: *Discipline Enforcement, Reward And Punishment, Job Satisfaction, Employee Compliance*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh penegakan disiplin dan sistem *reward and punishment* terhadap kepatuhan pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Sub Unsur Audit Kanwil Bea dan Cukai Jawa Timur I. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi sekaligus sampel penelitian berjumlah 41 pegawai yang ditentukan melalui teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert dan dianalisis dengan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling menggunakan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penegakan disiplin dan sistem *reward and punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepatuhan pegawai serta memiliki pengaruh langsung terbesar dalam model penelitian. Sebaliknya, penegakan disiplin dan sistem *reward and punishment* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kepatuhan pegawai. Kepuasan kerja terbukti memediasi secara penuh pengaruh penegakan disiplin dan sistem *reward and punishment* terhadap kepatuhan pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa kepatuhan

pegawai lebih efektif dibentuk melalui penegakan disiplin serta sistem penghargaan dan sanksi yang adil, transparan, konsisten, dan mampu meningkatkan kepuasan kerja.

Kata Kunci: Penegakan Disiplin, *Reward And Punishment*, Kepuasan Kerja, Kepatuhan Pegawai.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam menentukan efektivitas organisasi publik, terutama pada instansi yang memiliki tugas pengawasan, pelayanan, dan penegakan hukum. Dalam organisasi sektor publik, pegawai tidak hanya dituntut untuk mencapai target kerja, tetapi juga harus menunjukkan kepatuhan terhadap aturan, prosedur, kode etik, serta standar kerja yang telah ditetapkan. Kepatuhan pegawai menjadi aspek penting karena mencerminkan kesediaan pegawai untuk menjalankan kewajiban secara tertib, bertanggung jawab, dan sesuai dengan ketentuan organisasi. Pada instansi pemerintah, kepatuhan tersebut semakin strategis karena berkaitan langsung dengan akuntabilitas, kualitas pelayanan, dan kepercayaan publik.

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai merupakan unit eselon I di bawah Kementerian Keuangan yang memiliki tugas dalam bidang pengawasan, penegakan hukum, pelayanan dan fasilitasi, serta optimalisasi penerimaan negara di bidang kepabeanan dan cukai (Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, n.d.). Tugas tersebut menunjukkan bahwa pegawai Bea dan Cukai dituntut memiliki integritas, kedisiplinan, dan kepatuhan tinggi dalam menjalankan fungsi organisasi. Pada Sub Unsur Audit Kanwil Bea dan Cukai Jawa Timur I, kepatuhan pegawai menjadi semakin penting karena pekerjaan audit berkaitan dengan pemeriksaan, pengawasan, evaluasi kepatuhan, dan pengendalian pelaksanaan ketentuan kepabeanan dan cukai. Kesalahan, kelalaian, atau ketidaksesuaian prosedur dalam pelaksanaan audit dapat berdampak pada kualitas hasil pemeriksaan, efektivitas pengawasan, dan kredibilitas organisasi.

Salah satu faktor yang dapat mendorong kepatuhan pegawai adalah penegakan disiplin. Penegakan disiplin merupakan upaya organisasi untuk memastikan pegawai menaati kewajiban, menghindari larangan, dan menjalankan tugas sesuai aturan yang berlaku. Dalam konteks Pegawai Negeri Sipil, disiplin diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021, yang menegaskan bahwa disiplin PNS berkaitan dengan kesanggupan pegawai untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan (Pemerintah Republik Indonesia, 2021). Penegakan disiplin yang konsisten, adil, dan transparan dapat membantu pegawai memahami batas perilaku kerja yang dapat diterima serta meningkatkan tanggung jawab dalam menjalankan tugas. Sebaliknya, penegakan disiplin yang lemah atau tidak konsisten berpotensi menurunkan kepatuhan pegawai terhadap aturan organisasi.

Selain penegakan disiplin, sistem *reward and punishment* juga menjadi instrumen penting dalam membentuk perilaku pegawai. Reward diberikan sebagai bentuk penghargaan atas pencapaian, kontribusi, kedisiplinan, dan perilaku kerja positif, sedangkan punishment diberikan sebagai konsekuensi atas pelanggaran terhadap aturan atau prosedur kerja. Cahyadi (2024) menjelaskan bahwa sistem *reward and punishment* dalam organisasi publik berkaitan dengan upaya meningkatkan disiplin pegawai. Sementara itu, Layek dan Koodamara (2024) menunjukkan bahwa reward dan punishment yang berbasis perilaku kerja memiliki hubungan dengan peningkatan perilaku dan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa penghargaan dan sanksi tidak hanya berfungsi sebagai alat motivasi, tetapi juga sebagai mekanisme pengendalian perilaku agar pegawai bekerja sesuai standar organisasi.

Namun demikian, penegakan disiplin dan sistem *reward and punishment* tidak selalu secara otomatis meningkatkan kepatuhan pegawai. Efektivitas kedua faktor tersebut sangat bergantung pada persepsi pegawai terhadap keadilan, konsistensi, dan transparansi penerapannya. Reward yang diberikan tanpa dasar objektif dapat menimbulkan kecemburuan, sedangkan punishment yang diterapkan secara tidak proporsional dapat menimbulkan ketidakpuasan dan resistensi. Liu et al. (2022) menunjukkan bahwa perilaku pemimpin dalam memberikan atau tidak memberikan reward dan punishment dapat memengaruhi kepatuhan pegawai melalui persepsi keadilan dan kejelasan peran. Oleh karena itu, kepatuhan pegawai perlu dilihat bukan hanya sebagai akibat dari aturan formal, tetapi juga sebagai hasil dari pengalaman pegawai terhadap sistem pengelolaan organisasi.

Dalam hubungan tersebut, kepuasan kerja menjadi variabel penting yang dapat menjembatani pengaruh penegakan disiplin serta sistem *reward and punishment* terhadap kepatuhan pegawai. Kepuasan kerja muncul ketika pegawai merasa bahwa pekerjaan, perlakuan organisasi, penghargaan, kebijakan, serta lingkungan kerja sesuai dengan harapan mereka. Pegawai yang merasa puas cenderung memiliki sikap kerja yang lebih positif, lebih bersedia mengikuti aturan, dan lebih bertanggung jawab dalam menjalankan tugas. Haines et al. (2024) menjelaskan bahwa keadilan dalam praktik manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai. Dengan demikian, ketika disiplin ditegakkan secara adil dan sistem *reward and punishment* diterapkan secara transparan, pegawai lebih berpeluang merasakan kepuasan kerja yang kemudian mendorong kepatuhan terhadap aturan organisasi.

Beberapa penelitian sebelumnya telah mengkaji hubungan antara disiplin kerja, reward and punishment, kepuasan kerja, dan perilaku kerja pegawai. Akan tetapi, sebagian besar penelitian masih lebih banyak menempatkan kinerja atau disiplin kerja sebagai variabel utama. Kajian mengenai kepatuhan pegawai sebagai variabel dependen, khususnya dalam konteks pekerjaan audit pada instansi kepabeanan dan cukai, masih perlu dikembangkan. Padahal, pekerjaan audit memiliki karakteristik yang menuntut kepatuhan tinggi terhadap prosedur, objektivitas, ketelitian, integritas, dan akuntabilitas. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki nilai penting karena tidak hanya menilai bagaimana pegawai bekerja, tetapi juga sejauh mana pegawai bersedia menjalankan pekerjaan sesuai aturan dan standar organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penegakan disiplin dan sistem *reward and punishment* terhadap kepatuhan pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Sub Unsur Audit Kanwil Bea dan Cukai Jawa Timur I. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik, khususnya terkait kepatuhan pegawai. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi organisasi dalam memperkuat penegakan disiplin, memperbaiki sistem reward and punishment, serta meningkatkan kepuasan kerja agar kepatuhan pegawai dapat terbentuk secara lebih efektif dan berkelanjutan.

TINJAUAN PUSTAKA

Social Exchange Theory dan *Organizational Justice Theory*

Penelitian ini menggunakan *Social Exchange Theory* sebagai teori utama. *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa hubungan antara pegawai dan organisasi terbentuk melalui proses pertukaran sosial yang didasarkan pada prinsip timbal balik. Pegawai tidak hanya bekerja karena adanya kewajiban formal, tetapi juga karena adanya persepsi terhadap bagaimana organisasi memperlakukan mereka. Ketika organisasi memberikan perlakuan

yang adil, penghargaan yang layak, aturan yang jelas, serta konsekuensi yang konsisten, pegawai cenderung memberikan respons positif dalam bentuk kepuasan kerja, kedisiplinan, komitmen, dan kepatuhan terhadap aturan organisasi (Ahmad et al., 2023).

Dalam konteks penelitian ini, penegakan disiplin serta sistem *reward and punishment* dipahami sebagai bentuk perlakuan organisasi terhadap pegawai. Penegakan disiplin yang konsisten menunjukkan bahwa organisasi memiliki standar perilaku yang jelas, sedangkan sistem *reward and punishment* menunjukkan adanya penghargaan terhadap perilaku positif dan konsekuensi terhadap perilaku yang tidak sesuai dengan aturan. Apabila kedua aspek tersebut diterapkan secara adil dan transparan, pegawai akan menilai bahwa organisasi memberikan perlakuan yang layak. Penilaian positif tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya mendorong pegawai untuk lebih patuh terhadap aturan dan prosedur kerja.

Selain *Social Exchange Theory*, penelitian ini juga didukung oleh *Organizational Justice Theory*. Teori ini menjelaskan bahwa pegawai menilai keadilan organisasi melalui keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional (Colquitt, 2001). Keadilan distributif berkaitan dengan kewajaran hasil yang diterima pegawai, keadilan prosedural berkaitan dengan konsistensi dan objektivitas prosedur, keadilan interpersonal berkaitan dengan perlakuan yang diterima pegawai, sedangkan keadilan informasional berkaitan dengan kejelasan informasi yang diberikan organisasi. Teori ini relevan karena efektivitas penegakan disiplin dan sistem *reward and punishment* sangat bergantung pada persepsi keadilan pegawai terhadap penerapannya.

Penegakan Disiplin

Penegakan disiplin merupakan upaya organisasi dalam memastikan bahwa pegawai menaati kewajiban, menghindari larangan, dan melaksanakan tugas sesuai aturan serta standar kerja yang berlaku. Dalam konteks Pegawai Negeri Sipil, disiplin berkaitan dengan kesanggupan PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Pemerintah Republik Indonesia, 2021). Dengan demikian, penegakan disiplin tidak hanya berkaitan dengan ketepatan waktu, tetapi juga mencakup tanggung jawab, kepatuhan terhadap prosedur, penggunaan wewenang secara tepat, dan kesediaan pegawai mengikuti norma organisasi.

Menurut Sinambela (2018), disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan pegawai untuk menaati seluruh peraturan organisasi serta norma sosial yang berlaku. Afandi (2018) juga menjelaskan bahwa disiplin kerja mencerminkan besarnya tanggung jawab pegawai terhadap tugas yang diberikan. Dalam organisasi publik, penegakan disiplin menjadi penting karena pegawai bekerja dalam sistem yang sangat bergantung pada aturan, prosedur, dan akuntabilitas. Apabila penegakan disiplin dilakukan secara konsisten, adil, dan transparan, pegawai akan lebih memahami batas perilaku kerja yang dapat diterima serta lebih terdorong untuk mematuhi ketentuan organisasi.

Dalam penelitian ini, penegakan disiplin diukur melalui beberapa indikator, yaitu ketaatan terhadap waktu kerja, kepatuhan terhadap peraturan organisasi, tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas, penggunaan waktu kerja secara efektif, ketaatan terhadap prosedur kerja, serta penerimaan terhadap pembinaan dan konsekuensi disiplin. Indikator tersebut sesuai dengan karakter pekerjaan audit yang menuntut ketertiban, ketelitian, objektivitas, tanggung jawab, dan kepatuhan terhadap prosedur kerja.

Sistem *Reward and Punishment*

Sistem *reward and punishment* merupakan mekanisme organisasi dalam memberikan penghargaan kepada pegawai atas perilaku atau pencapaian kerja yang positif, serta

memberikan sanksi kepada pegawai yang melakukan pelanggaran terhadap aturan dan standar kerja organisasi. Armstrong dan Taylor (2020) menjelaskan bahwa sistem penghargaan merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena berkaitan dengan pemberian imbalan dan pengakuan atas kontribusi pegawai. Reward dapat berbentuk finansial, seperti insentif atau tunjangan, maupun nonfinansial, seperti pengakuan, apresiasi, promosi, kesempatan pengembangan, dan kepercayaan dalam menjalankan tugas.

Punishment merupakan tindakan korektif yang diberikan organisasi kepada pegawai yang melanggar aturan atau tidak menjalankan kewajiban sesuai standar yang berlaku. Punishment tidak semata-mata bertujuan menghukum, tetapi juga menjadi sarana pembinaan agar pegawai memahami kesalahan dan tidak mengulangi pelanggaran. Cahyadi (2024) menjelaskan bahwa penerapan *reward and punishment* dalam organisasi publik berkaitan dengan upaya meningkatkan disiplin pegawai. Layek dan Koodamara (2024) juga menunjukkan bahwa reward dan punishment yang berbasis perilaku kerja memiliki keterkaitan dengan peningkatan perilaku dan kinerja pegawai.

Dalam penelitian ini, sistem *reward and punishment* diukur melalui indikator penghargaan finansial, penghargaan nonfinansial, keadilan pemberian reward, kejelasan aturan punishment, ketepatan dan proporsionalitas punishment, konsistensi penerapan reward and punishment, serta transparansi sistem penghargaan dan sanksi. Indikator tersebut menegaskan bahwa sistem *reward and punishment* yang efektif tidak hanya bergantung pada keberadaan penghargaan dan sanksi, tetapi juga pada keadilan, kejelasan, konsistensi, dan transparansi penerapannya.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kondisi psikologis pegawai yang muncul ketika pegawai merasa bahwa pekerjaan, penghargaan, kebijakan, hubungan kerja, dan lingkungan organisasi sesuai dengan harapan mereka. Pegawai yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan sikap kerja positif, lebih bertanggung jawab, dan lebih bersedia menjalankan aturan organisasi. Afandi (2021) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan pegawai terhadap berbagai aspek pekerjaan, termasuk pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan atasan, hubungan dengan rekan kerja, serta penghargaan yang diterima.

Spector (2022) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa aspek, seperti pekerjaan, kompensasi, promosi, supervisi, rekan kerja, penghargaan, prosedur kerja, dan komunikasi. Dalam konteks organisasi publik, kepuasan kerja menjadi penting karena pegawai tidak hanya membutuhkan imbalan material, tetapi juga membutuhkan kejelasan prosedur, perlakuan yang adil, hubungan kerja yang baik, dan dukungan organisasi. Haines et al. (2024) menunjukkan bahwa keadilan dalam praktik manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai.

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel mediasi. Artinya, penegakan disiplin dan sistem *reward and punishment* diperkirakan dapat meningkatkan kepuasan kerja apabila diterapkan secara adil, konsisten, dan transparan. Kepuasan kerja yang terbentuk kemudian dapat memperkuat kepatuhan pegawai terhadap aturan dan prosedur kerja. Indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini meliputi kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kompensasi dan tunjangan, kesempatan promosi dan pengembangan karier, supervisi atasan, hubungan dengan rekan kerja, penghargaan atas kinerja, prosedur dan kebijakan organisasi, komunikasi organisasi, serta keadilan organisasi.

Kepatuhan Pegawai

Kepatuhan pegawai merupakan sikap dan perilaku pegawai dalam menaati aturan, mengikuti prosedur, menjalankan kewajiban, menghindari larangan, serta melaksanakan

tugas sesuai standar kerja organisasi. Dalam organisasi publik, kepatuhan pegawai menjadi aspek penting karena pegawai bekerja berdasarkan peraturan, standar operasional, kode etik, dan tanggung jawab pelayanan kepada negara. Pemerintah Republik Indonesia (2021) menjelaskan bahwa disiplin PNS berkaitan dengan kesanggupan pegawai untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan.

Kepatuhan tidak hanya terbentuk karena adanya ancaman sanksi, tetapi juga karena pegawai menilai bahwa aturan organisasi sah, adil, dan layak untuk ditaati. Tyler (2006) menjelaskan bahwa kepatuhan terhadap aturan dapat terbentuk ketika individu menilai bahwa aturan tersebut memiliki legitimasi. Dengan demikian, pegawai yang patuh bukan hanya bekerja karena takut terhadap hukuman, tetapi juga karena memiliki kesadaran bahwa aturan diperlukan untuk menjaga ketertiban, akuntabilitas, dan kualitas kerja organisasi.

Pada Sub Unsur Audit Kanwil Bea dan Cukai Jawa Timur I, kepatuhan pegawai menjadi sangat penting karena pekerjaan audit menuntut ketelitian, objektivitas, integritas, dan ketaatan tinggi terhadap prosedur. Apabila pegawai tidak patuh terhadap aturan dan prosedur, maka kualitas hasil audit, efektivitas pengawasan, dan kredibilitas organisasi dapat terganggu. Dalam penelitian ini, kepatuhan pegawai diukur melalui indikator ketaatan terhadap peraturan organisasi, kepatuhan terhadap prosedur kerja, pelaksanaan kewajiban, penghindaran terhadap pelanggaran, kepatuhan terhadap arahan pimpinan, tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas, integritas dalam bekerja, kepatuhan terhadap kode etik, dan kesadaran menjalankan aturan organisasi.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antarvariabel melalui data numerik yang diperoleh dari jawaban responden. Menurut Creswell dan Creswell (2018), penelitian kuantitatif digunakan untuk menguji teori secara objektif dengan mengukur hubungan antarvariabel menggunakan instrumen tertentu dan dianalisis melalui prosedur statistik. Adapun penelitian asosiatif kausal digunakan karena penelitian ini menguji pengaruh penegakan disiplin dan sistem *reward and punishment* terhadap kepatuhan pegawai, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei. Metode survei dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yang telah ditentukan. Sugiyono (2019) menjelaskan bahwa metode survei dalam penelitian kuantitatif dapat digunakan untuk memperoleh data mengenai pendapat, karakteristik, perilaku, hubungan antarvariabel, serta untuk menguji hipotesis dari sampel yang diambil dari populasi tertentu. Oleh karena itu, metode survei dinilai sesuai karena penelitian ini membutuhkan data persepsi pegawai mengenai penegakan disiplin, sistem *reward and punishment*, kepuasan kerja, dan kepatuhan pegawai.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Sub Unsur Audit Kanwil Bea dan Cukai Jawa Timur I yang berlokasi di Jl. Raya Bandara Juanda No.39, Semambung, Kecamatan Gedangan, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada karakteristik pekerjaan audit yang menuntut kepatuhan tinggi terhadap aturan, prosedur kerja, ketelitian,

objektivitas, dan integritas dalam pelaksanaan tugas. Waktu pelaksanaan penelitian direncanakan pada bulan Mei 2026.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Sub Unsur Audit Kanwil Bea dan Cukai Jawa Timur I yang berjumlah 41 pegawai. Menurut Sugiyono (2019), populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh atau sensus, yaitu teknik penentuan sampel apabila seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel. Teknik ini digunakan karena jumlah populasi relatif kecil, sehingga seluruh pegawai dapat dijadikan responden penelitian. Dengan demikian, sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Sub Unsur Audit Kanwil Bea dan Cukai Jawa Timur I yang berjumlah 41 orang, terdiri dari 35 pegawai fungsional, 4 pegawai fungsional muda, dan 2 pegawai fungsional madya.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Data kuantitatif merupakan data berbentuk angka atau data yang dapat dikonversi ke dalam bentuk angka sehingga dapat dianalisis menggunakan teknik statistik (Sugiyono, 2019). Data kuantitatif dalam penelitian ini diperoleh dari skor jawaban responden terhadap pernyataan dalam kuesioner.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai Sub Unsur Audit Kanwil Bea dan Cukai Jawa Timur I. Menurut Sekaran dan Bougie (2019), data primer merupakan data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti untuk menjawab masalah penelitian tertentu. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari buku, jurnal ilmiah, regulasi pemerintah, dokumen organisasi, dan sumber tertulis lain yang relevan dengan topik penelitian. Data sekunder digunakan untuk mendukung penyusunan latar belakang, kajian pustaka, serta gambaran umum objek penelitian.

Instrumen dan Pengukuran Variabel

Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner tertutup. Kuesioner disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian, yaitu penegakan disiplin, sistem reward and punishment, kepuasan kerja, dan kepatuhan pegawai. Responden diminta memberikan jawaban sesuai dengan persepsi dan pengalaman mereka terhadap kondisi yang terjadi di lingkungan kerja.

Pengukuran variabel menggunakan skala Likert lima poin. Alternatif jawaban yang digunakan adalah Sangat Setuju dengan skor 5, Setuju dengan skor 4, Netral dengan skor 3, Tidak Setuju dengan skor 2, dan Sangat Tidak Setuju dengan skor 1. Skala Likert digunakan karena mampu mengukur sikap, pendapat, dan persepsi responden terhadap fenomena sosial yang diteliti (Sugiyono, 2019).

Jumlah item pernyataan dalam kuesioner sebanyak 31 item. Variabel penegakan disiplin terdiri dari 6 item pernyataan, sistem *reward and punishment* terdiri dari 7 item pernyataan, kepuasan kerja terdiri dari 9 item pernyataan, dan kepatuhan pegawai terdiri dari 9 item pernyataan. Penegakan disiplin diukur melalui indikator ketaatan terhadap waktu kerja, kepatuhan terhadap peraturan organisasi, tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas, penggunaan waktu kerja secara efektif, ketaatan terhadap prosedur kerja, serta penerimaan terhadap pembinaan dan konsekuensi disiplin. Sistem *reward and punishment* diukur

melalui indikator penghargaan finansial, penghargaan nonfinansial, keadilan pemberian reward, kejelasan aturan punishment, ketepatan punishment, konsistensi penerapan, serta transparansi sistem penghargaan dan sanksi. Kepuasan kerja diukur melalui indikator kepuasan terhadap pekerjaan, kompensasi, promosi, supervisi, rekan kerja, penghargaan, prosedur organisasi, komunikasi, dan keadilan organisasi. Kepatuhan pegawai diukur melalui indikator ketaatan terhadap peraturan, kepatuhan terhadap prosedur, pelaksanaan kewajiban, penghindaran pelanggaran, kepatuhan terhadap arahan pimpinan, tanggung jawab kerja, integritas, kepatuhan terhadap kode etik, dan kesadaran menjalankan aturan organisasi.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh pegawai Sub Unsur Audit Kanwil Bea dan Cukai Jawa Timur I. Kuesioner digunakan untuk memperoleh data primer mengenai persepsi responden terhadap variabel penelitian. Setiap responden diminta menjawab seluruh pernyataan sesuai dengan kondisi yang dirasakan dalam lingkungan kerja. Selain kuesioner, penelitian ini juga menggunakan dokumentasi sebagai teknik pendukung untuk memperoleh data sekunder, seperti jumlah pegawai, struktur jabatan, regulasi, dan referensi ilmiah yang relevan dengan penelitian.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan aplikasi SmartPLS. PLS-SEM digunakan karena penelitian ini menguji hubungan antarvariabel laten dan melibatkan variabel mediasi. Hair et al. (2022) menjelaskan bahwa PLS-SEM merupakan metode analisis multivariat yang sesuai digunakan untuk menjelaskan dan memprediksi hubungan antar konstruk, termasuk pada model penelitian yang melibatkan beberapa variabel laten.

Tahapan analisis data dalam penelitian ini dimulai dari analisis statistik deskriptif, evaluasi model pengukuran, evaluasi model struktural, uji hipotesis langsung, dan uji mediasi. Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik data penelitian berdasarkan jawaban responden, seperti nilai rata-rata, minimum, maksimum, dan standar deviasi (Ghozali, 2021). Analisis ini digunakan untuk mengetahui kecenderungan persepsi responden terhadap setiap variabel penelitian.

Evaluasi model pengukuran atau outer model dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator. Validitas konvergen dinilai melalui nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE). Indikator dinyatakan valid apabila nilai outer loading berada di atas 0,70, sedangkan nilai AVE dinyatakan memenuhi kriteria apabila lebih besar dari 0,50. Validitas diskriminan diuji melalui nilai cross loading, Fornell-Larcker Criterion, atau Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), dengan kriteria HTMT berada di bawah 0,90. Reliabilitas konstruk diuji melalui nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability, dengan kriteria lebih besar dari 0,70 (Hair et al., 2022).

Evaluasi model struktural atau inner model dilakukan untuk mengetahui kekuatan hubungan antarvariabel laten. Pengujian inner model dilakukan melalui uji multikolinearitas dengan melihat nilai Variance Inflation Factor (VIF), nilai R-Square untuk menilai kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel endogen, serta nilai Q-Square untuk menilai relevansi prediktif model. Model dinyatakan memiliki relevansi prediktif apabila nilai Q-Square lebih besar dari 0.

Uji hipotesis dilakukan dengan melihat hasil bootstrapping pada SmartPLS. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai p-value lebih kecil dari 0,05. Uji pengaruh langsung dilakukan untuk menguji pengaruh penegakan disiplin terhadap kepuasan kerja, sistem *reward and punishment* terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja terhadap kepatuhan

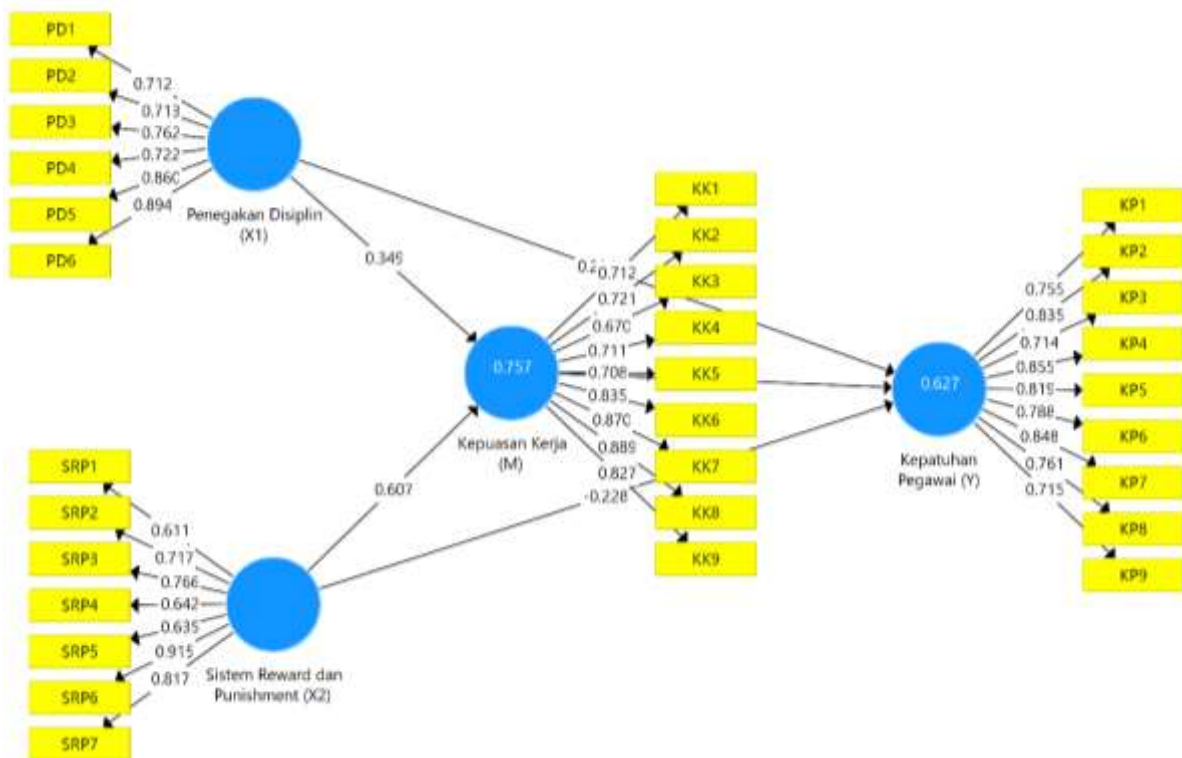
pegawai, penegakan disiplin terhadap kepatuhan pegawai, serta sistem *reward and punishment* terhadap kepatuhan pegawai. Sementara itu, uji mediasi dilakukan dengan melihat nilai specific indirect effect untuk mengetahui apakah kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh penegakan disiplin dan sistem *reward and punishment* terhadap kepatuhan pegawai. Apabila pengaruh tidak langsung signifikan, maka kepuasan kerja dapat dinyatakan berperan sebagai variabel mediasi.

HASIL PENELITIAN

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk menilai kemampuan setiap indikator dalam merefleksikan konstruk Penegakan Disiplin, Sistem Reward and Punishment, Kepuasan Kerja, dan Kepatuhan Pegawai. Model pengukuran awal terdiri atas 31 indikator, yaitu enam indikator Penegakan Disiplin, tujuh indikator Sistem Reward and Punishment, sembilan indikator Kepuasan Kerja, dan sembilan indikator Kepatuhan Pegawai.

Pengujian tahap awal dilakukan dengan melihat nilai outer loading setiap indikator. Indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai outer loading lebih dari 0,70. Outer model sebelum eliminasi disajikan pada Gambar 1.



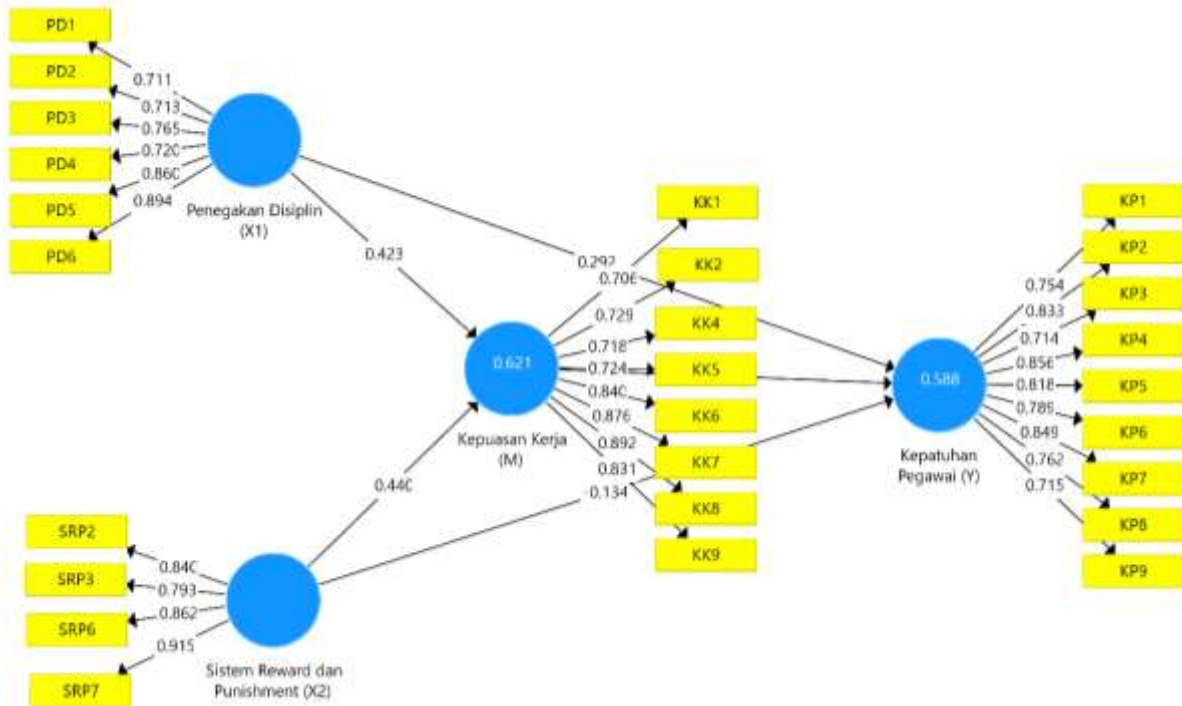
Gambar 1
Outer Model Sebelum Eliminasi
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Berdasarkan Gambar 1, sebagian besar indikator telah memiliki nilai outer loading lebih dari 0,70. Seluruh indikator Penegakan Disiplin dan Kepatuhan Pegawai telah memenuhi batas validitas konvergen sehingga dipertahankan dalam model.

Pada variabel Sistem *Reward and punishment* terdapat tiga indikator yang belum memenuhi kriteria, yaitu SRP1 sebesar 0,611, SRP4 sebesar 0,642, dan SRP5 sebesar 0,635. Sementara itu, pada variabel Kepuasan Kerja terdapat satu indikator yang belum memenuhi

kriteria, yaitu KK3 sebesar 0,670. Keempat indikator tersebut memiliki nilai outer loading di bawah 0,70 sehingga dieliminasi dari model pengukuran.

Setelah eliminasi KK3, SRP1, SRP4, dan SRP5, model kembali dijalankan untuk memperoleh hasil pengukuran akhir. Jumlah indikator yang dipertahankan dalam model akhir sebanyak 27 indikator, terdiri atas enam indikator Penegakan Disiplin, empat indikator Sistem Reward and Punishment, delapan indikator Kepuasan Kerja, dan sembilan indikator Kepatuhan Pegawai. Outer model setelah eliminasi disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2
Outer Model Setelah Eliminasi
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Berdasarkan gambar 2, seluruh indikator pada model akhir memiliki nilai outer loading antara 0,706 sampai 0,915. Seluruh nilai tersebut telah melampaui batas minimum 0,70 sehingga setiap indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen dan mampu merefleksikan konstruknya masing-masing.

Indikator SRP7 memiliki nilai outer loading tertinggi sebesar 0,915 sehingga menjadi indikator yang paling kuat dalam merefleksikan Sistem Reward and Punishment. Sementara itu, indikator KK1 memiliki nilai outer loading terendah sebesar 0,706. Meskipun menjadi nilai terendah dalam model akhir, nilai tersebut masih memenuhi batas minimum penerimaan.

Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Pengujian validitas konvergen selanjutnya dilakukan melalui nilai Average Variance Extracted atau AVE. Konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila nilai AVE lebih dari 0,50. Reliabilitas konstruk dinilai melalui Cronbach's Alpha, ρ_A , dan Composite Reliability dengan batas minimum 0,70. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas konstruk disajikan pada Tabel 3.

Tabel 1
Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE	Keterangan	
Kepatuhan Pegawai	0,924	0,929	0,937	0,623	Valid	dan reliabel
Kepuasan Kerja	0,915	0,923	0,931	0,629	Valid	dan reliabel
Penegakan Disiplin	0,870	0,882	0,903	0,609	Valid	dan reliabel
Sistem Reward and Punishment	0,875	0,876	0,915	0,729	Valid	dan reliabel

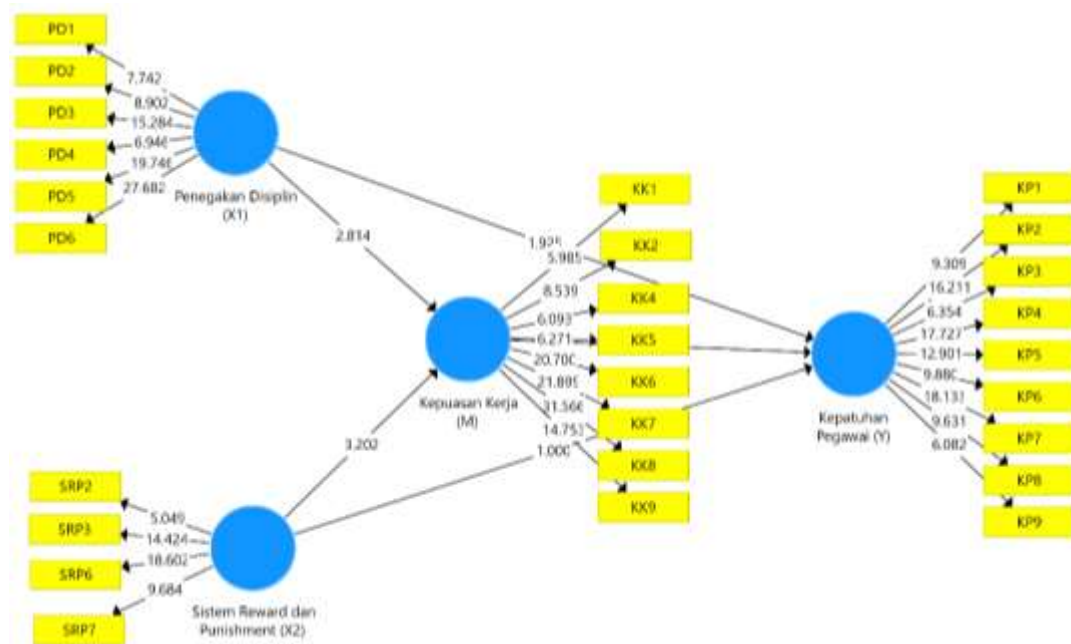
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai Cronbach's Alpha, rho_A, dan Composite Reliability lebih dari 0,70. Nilai tersebut menunjukkan bahwa indikator pada setiap konstruk mempunyai konsistensi internal yang baik.

Seluruh variabel juga memiliki nilai AVE lebih dari 0,50. Sistem *Reward and punishment* memiliki nilai AVE tertinggi sebesar 0,729, sedangkan Penegakan Disiplin memiliki nilai AVE terendah sebesar 0,609. Meskipun demikian, seluruh nilai AVE telah melampaui batas minimum sehingga masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator yang membentuknya. Dengan demikian, seluruh konstruk penelitian dinyatakan valid dan reliabel.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural dilakukan untuk menilai hubungan antarvariabel laten serta kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen. Model struktural penelitian ini menempatkan Kepuasan Kerja dan Kepatuhan Pegawai sebagai variabel endogen. Pengujian inner model meliputi uji multikolinearitas, koefisien determinasi, ukuran pengaruh, pengaruh langsung, dan pengaruh tidak langsung. Hasil pengujian inner model disajikan pada Gambar 3.



Gambar 3
Hasil Pengujian Inner Model
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi atau R-Square digunakan untuk mengetahui kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variasi variabel endogen. Hasil pengujian R-Square disajikan pada Tabel 7.

Tabel 2
Hasil Pengujian R-Square

Variabel Endogen	R-Square	Adjusted R-Square
Kepuasan Kerja	0,621	0,602
Kepatuhan Pegawai	0,588	0,555

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Nilai R-Square Kepuasan Kerja sebesar 0,621 menunjukkan bahwa Penegakan Disiplin dan Sistem *Reward and punishment* mampu menjelaskan 62,1% variasi Kepuasan Kerja. Sisanya sebesar 37,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Nilai Adjusted R-Square sebesar 0,602 menunjukkan bahwa setelah disesuaikan dengan jumlah prediktor, kemampuan model dalam menjelaskan Kepuasan Kerja sebesar 60,2%.

Nilai R-Square Kepatuhan Pegawai sebesar 0,588 menunjukkan bahwa Penegakan Disiplin, Sistem Reward and Punishment, dan Kepuasan Kerja mampu menjelaskan 58,8% variasi Kepatuhan Pegawai. Sisanya sebesar 41,2% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai Adjusted R-Square sebesar 0,555 menunjukkan bahwa setelah dilakukan penyesuaian, kemampuan model dalam menjelaskan Kepatuhan Pegawai sebesar 55,5%.

Berdasarkan nilai tersebut, kemampuan model dalam menjelaskan Kepuasan Kerja dan Kepatuhan Pegawai berada dalam kategori moderat.

Pengujian Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis langsung dilakukan melalui prosedur bootstrapping. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05 pada tingkat signifikansi 5%. Hasil pengujian pengaruh langsung disajikan pada Tabel 9.

Tabel 3
Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Hipotesis	Hubungan Antarvariabel	Koefisien Jalur	T-Statistic	P-Value	Keputusan
H1	Penegakan Disiplin → Kepuasan Kerja	0,423	2,814	0,005	Diterima
H2	Sistem <i>Reward and punishment</i> → Kepuasan Kerja	0,440	3,202	0,001	Diterima
H3	Kepuasan Kerja → Kepatuhan Pegawai	0,629	3,685	<0,001	Diterima
H4	Penegakan Disiplin → Kepatuhan Pegawai	0,292	1,925	0,055	Ditolak
H5	Sistem <i>Reward and punishment</i> → Kepatuhan Pegawai	-0,134	1,000	0,318	Ditolak

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Berdasarkan Tabel 9, Penegakan Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hubungan tersebut memiliki koefisien jalur sebesar 0,423, nilai t-statistic sebesar 2,814, dan p-value sebesar 0,005. Nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05 sehingga H1 diterima.

Sistem *Reward and punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,440, nilai t-statistic sebesar 3,202, dan p-value

sebesar 0,001. Dengan demikian, H2 diterima. Koefisien sebesar 0,440 juga menunjukkan bahwa Sistem *Reward and punishment* memiliki pengaruh yang sedikit lebih besar terhadap Kepuasan Kerja dibandingkan Penegakan Disiplin.

Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepatuhan Pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,629, nilai t-statistic sebesar 3,685, dan p-value kurang dari 0,001. Hubungan tersebut memiliki koefisien jalur terbesar dalam model penelitian. Dengan demikian, H3 diterima.

Penegakan Disiplin memiliki koefisien pengaruh positif sebesar 0,292 terhadap Kepatuhan Pegawai. Namun, nilai t-statistic sebesar 1,925 berada di bawah 1,96 dan p-value sebesar 0,055 berada di atas 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh langsung Penegakan Disiplin terhadap Kepatuhan Pegawai tidak signifikan. Dengan demikian, H4 ditolak.

Sistem *Reward and punishment* memiliki koefisien pengaruh negatif sebesar -0,134 terhadap Kepatuhan Pegawai, dengan nilai t-statistic sebesar 1,000 dan p-value sebesar 0,318. Karena nilai t-statistic lebih kecil dari 1,96 dan p-value lebih besar dari 0,05, Sistem *Reward and punishment* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kepatuhan Pegawai. Dengan demikian, H5 ditolak.

Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan untuk mengetahui peran Kepuasan Kerja dalam memediasi pengaruh Penegakan Disiplin dan Sistem *Reward and punishment* terhadap Kepatuhan Pegawai. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai specific indirect effects melalui prosedur bootstrapping. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung disajikan pada Tabel 10.

Tabel 4
Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Hubungan Mediasi	Koefisien Jalur	T-Statistic	P-Value	Keputusan
H6	Penegakan Disiplin → Kepuasan Kerja → Kepatuhan Pegawai	0,266	2,561	0,011	Diterima
H7	Sistem <i>Reward and punishment</i> → Kepuasan Kerja → Kepatuhan Pegawai	0,277	2,231	0,026	Diterima

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Tabel 10 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Penegakan Disiplin terhadap Kepatuhan Pegawai melalui Kepuasan Kerja memiliki koefisien jalur sebesar 0,266, nilai t-statistic sebesar 2,561, dan p-value sebesar 0,011. Nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05 sehingga Kepuasan Kerja terbukti secara signifikan memediasi pengaruh Penegakan Disiplin terhadap Kepatuhan Pegawai. Dengan demikian, H6 diterima. Pengaruh tidak langsung Sistem *Reward and punishment* terhadap Kepatuhan Pegawai melalui Kepuasan Kerja memiliki koefisien jalur sebesar 0,277, nilai t-statistic sebesar 2,231, dan p-value sebesar 0,026. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja secara signifikan memediasi pengaruh Sistem *Reward and punishment* terhadap Kepatuhan Pegawai. Dengan demikian, H7 diterima.

PEMBAHASAN

Pengaruh Penegakan Disiplin terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Penegakan Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,423, nilai t-statistic sebesar 2,814, dan p-value sebesar 0,005. Nilai f-Square sebesar 0,263 menunjukkan bahwa Penegakan Disiplin memberikan ukuran pengaruh sedang terhadap Kepuasan Kerja. Dengan demikian, H1 diterima.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin baik penegakan disiplin yang dirasakan pegawai, semakin tinggi pula kepuasan mereka terhadap pekerjaan. Penegakan disiplin yang dilakukan secara jelas, konsisten, adil, dan berorientasi pada pembinaan memberikan kepastian mengenai perilaku kerja yang diharapkan organisasi. Pegawai dapat memahami kewajiban, batas tindakan, prosedur kerja, serta konsekuensi dari pelanggaran. Kejelasan tersebut mengurangi ketidakpastian dan membentuk lingkungan kerja yang lebih tertib sehingga pegawai merasa lebih aman dan nyaman dalam melaksanakan tugas.

Hasil penelitian ini dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory*. Blau (1964) menjelaskan bahwa hubungan antara pegawai dan organisasi dibangun melalui pertukaran timbal balik. Ketika organisasi menegakkan disiplin secara objektif dan memperlakukan pegawai secara layak, pegawai menilai bahwa organisasi telah memenuhi kewajibannya untuk menciptakan ketertiban dan keadilan. Perlakuan tersebut kemudian direspons melalui sikap kerja yang lebih positif, salah satunya berupa kepuasan kerja.

Temuan ini juga sejalan dengan *Organizational Justice Theory*. Colquitt (2001) menjelaskan bahwa pegawai menilai kebijakan organisasi berdasarkan keadilan hasil, prosedur, perlakuan interpersonal, dan informasi yang diberikan. Penegakan disiplin akan lebih mudah diterima apabila aturan diberlakukan secara konsisten, proses pemeriksaan dilakukan secara objektif, pegawai diperlakukan dengan hormat, dan alasan pemberian pembinaan atau konsekuensi dijelaskan secara terbuka.

Hasil penelitian ini mendukung Zulkarnain et al. (2022), yang menemukan bahwa progressive discipline berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada organisasi publik. Hasil serupa ditunjukkan oleh Zaahidah et al. (2022), yang menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada kelompok pejabat fungsional. Paramitha et al. (2024) juga menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pada model pengukuran, indikator PD6 memiliki outer loading tertinggi sebesar 0,894. Indikator tersebut berkaitan dengan penerimaan pegawai terhadap arahan, pembinaan, atau konsekuensi disiplin sebagai bagian dari perbaikan perilaku kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa aspek penegakan disiplin yang paling kuat bukan sekadar keberadaan sanksi, tetapi kesediaan pegawai menerima proses pembinaan. Artinya, disiplin cenderung meningkatkan kepuasan ketika dipersepsikan sebagai instrumen pengembangan, bukan semata-mata sebagai tekanan atau hukuman.

Bagi Sub Unsur Audit Kanwil Bea dan Cukai Jawa Timur I, temuan ini menegaskan bahwa penegakan disiplin perlu disertai penjelasan yang memadai, kesempatan memperbaiki kesalahan, perlakuan yang setara, serta keteladanan pimpinan. Pendekatan tersebut dapat membuat pegawai memahami bahwa disiplin bertujuan menjaga kualitas audit dan profesionalisme, sehingga penerapannya dapat diterima secara positif dan meningkatkan kepuasan kerja.

Pengaruh Sistem *Reward and punishment* terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Sistem *Reward and punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,440, nilai t-

statistic sebesar 3,202, dan p-value sebesar 0,001. Nilai f-Square sebesar 0,284 menunjukkan ukuran pengaruh sedang. Koefisien tersebut sedikit lebih besar dibandingkan pengaruh Penegakan Disiplin terhadap Kepuasan Kerja. Dengan demikian, H2 diterima.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa pegawai cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi ketika penghargaan dan konsekuensi organisasi diterapkan secara adil, konsisten, dan transparan. Reward memberikan pengakuan terhadap kontribusi pegawai, sedangkan punishment yang tepat memberikan kepastian bahwa pelanggaran tidak dibiarkan. Kombinasi keduanya dapat membentuk keyakinan bahwa organisasi menghargai perilaku positif dan menjaga standar kerja secara serius.

Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, reward merupakan sumber daya yang diberikan organisasi sebagai pengakuan atas kontribusi pegawai. Pegawai yang merasa kontribusinya dihargai akan lebih mudah mengembangkan sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasi. Namun, efektivitas reward tidak hanya ditentukan oleh besarnya penghargaan, tetapi juga oleh dasar, proses, dan konsistensi pemberiannya. Punishment juga dapat diterima apabila diberikan secara proporsional, berdasarkan pelanggaran yang jelas, dan bertujuan memperbaiki perilaku.

Temuan ini diperkuat oleh Rahadi et al. (2024), yang menemukan bahwa pemberian penghargaan yang adil berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sedangkan punishment tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan. Lestari et al. (2024) juga menemukan bahwa reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada instansi pemerintah, sementara punishment tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kedua penelitian tersebut menunjukkan bahwa unsur penghargaan dan persepsi keadilan cenderung lebih kuat membentuk kepuasan dibandingkan keberadaan hukuman semata.

Pada model akhir penelitian ini, indikator yang dipertahankan pada Sistem *Reward and punishment* adalah penghargaan nonfinansial, keadilan pemberian reward, konsistensi penerapan, serta transparansi sistem penghargaan dan sanksi. Indikator SRP7 memiliki outer loading tertinggi sebesar 0,915 dan berkaitan dengan transparansi dasar serta mekanisme pemberian penghargaan dan sanksi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa transparansi menjadi aspek paling kuat dalam merefleksikan kualitas Sistem Reward and Punishment.

Pola indikator tersebut perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil. Pengaruh positif Sistem *Reward and punishment* terhadap Kepuasan Kerja tampaknya lebih banyak tercermin dari aspek pengakuan nonfinansial, keadilan, konsistensi, dan transparansi dibandingkan aspek hukuman yang bersifat keras. Pegawai tidak hanya mempertimbangkan apa yang mereka terima, tetapi juga apakah keputusan organisasi dibuat berdasarkan kriteria yang jelas dan diterapkan secara setara.

Implikasinya, organisasi perlu memastikan bahwa penghargaan diberikan berdasarkan kontribusi yang terukur, pengakuan nonfinansial diberikan secara nyata, dan alasan pemberian penghargaan maupun sanksi dikomunikasikan secara terbuka. Sistem yang transparan dapat memperkuat kepercayaan pegawai dan mencegah munculnya persepsi favoritisme atau perlakuan tebang pilih.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kepatuhan Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepatuhan Pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,629, nilai t-statistic sebesar 3,685, dan p-value kurang dari 0,001. Nilai f-Square sebesar 0,364 menunjukkan ukuran pengaruh besar. Koefisien tersebut merupakan pengaruh langsung terbesar dalam model penelitian. Dengan demikian, H3 diterima.

Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan, hubungan kerja, supervisi, komunikasi, penghargaan, serta kebijakan organisasi cenderung lebih

bersedia menaati peraturan dan prosedur. Kepatuhan dalam kondisi tersebut tidak hanya muncul karena adanya ancaman sanksi, tetapi juga karena pegawai memiliki sikap positif terhadap organisasi dan merasa berkepentingan untuk menjaga kualitas pelaksanaan tugas.

Social Exchange Theory menjelaskan bahwa pegawai akan membalas pengalaman kerja yang positif dengan perilaku yang mendukung organisasi. Ketika organisasi mampu menciptakan kepuasan kerja, pegawai cenderung memberikan respons berupa tanggung jawab, komitmen, dan kesediaan mengikuti ketentuan. Dalam konteks Sub Unsur Audit, respons tersebut tercermin melalui pelaksanaan tugas sesuai prosedur, penerimaan terhadap pengawasan, ketaatan terhadap kode etik, dan konsistensi menjalankan kewajiban.

Temuan penelitian ini memiliki keterkaitan dengan Ni et al. (2020), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat mendorong perilaku kepatuhan keselamatan melalui peningkatan keterlibatan dan berbagi pengetahuan. Li dan Griffin (2022) juga menemukan adanya keterkaitan erat antara kepuasan kerja dan perilaku keselamatan, termasuk kepatuhan terhadap ketentuan kerja. Meskipun konteks penelitian tersebut adalah keselamatan kerja, substansinya relevan karena sama-sama menempatkan kepatuhan sebagai perilaku menjalankan aturan dan prosedur organisasi.

Pada model pengukuran Kepuasan Kerja, indikator KK8 memiliki outer loading tertinggi sebesar 0,892. Indikator tersebut berkaitan dengan kejelasan penyampaian informasi mengenai tugas, kebijakan, dan arahan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi menjadi aspek yang sangat penting dalam membentuk kepuasan kerja pegawai. Informasi yang jelas membantu pegawai memahami tugas, mengurangi ambiguitas, dan memperkuat keyakinan bahwa kebijakan organisasi dapat diprediksi.

Sementara itu, indikator KP4 memiliki outer loading tertinggi pada variabel Kepatuhan Pegawai sebesar 0,856. Indikator tersebut berkaitan dengan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas. Hubungan antara kedua indikator terkuat tersebut menunjukkan bahwa komunikasi yang jelas dan kepuasan terhadap pengelolaan organisasi dapat mendorong pegawai menjalankan tanggung jawab secara lebih konsisten.

Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kepatuhan tidak cukup dilakukan hanya dengan memperketat aturan. Organisasi juga perlu menciptakan pengalaman kerja yang memuaskan melalui komunikasi yang jelas, supervisi yang mendukung, hubungan kerja yang baik, penghargaan yang layak, dan kebijakan yang adil. Kepuasan kerja terbukti menjadi faktor paling substantif dalam menjelaskan Kepatuhan Pegawai pada model penelitian ini.

Pengaruh Penegakan Disiplin terhadap Kepatuhan Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Penegakan Disiplin memiliki koefisien jalur positif sebesar 0,292 terhadap Kepatuhan Pegawai. Namun, nilai t-statistic sebesar 1,925 berada di bawah 1,96 dan p-value sebesar 0,055 berada di atas 0,05. Nilai f-Square sebesar 0,091 juga menunjukkan ukuran pengaruh kecil. Dengan demikian, Penegakan Disiplin tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kepatuhan Pegawai dan H4 ditolak.

Arah koefisien yang positif menunjukkan adanya kecenderungan bahwa penegakan disiplin yang lebih baik diikuti peningkatan kepatuhan. Akan tetapi, bukti statistik belum cukup untuk menyatakan adanya pengaruh langsung pada tingkat signifikansi 5%. Oleh karena itu, hasil ini tidak boleh ditafsirkan bahwa penegakan disiplin tidak penting, melainkan bahwa keberadaannya belum secara otomatis menghasilkan kepatuhan tanpa melibatkan kondisi psikologis atau sikap pegawai.

Salah satu penjelasan yang masuk akal adalah perbedaan antara kepatuhan formal dan kepatuhan yang telah terinternalisasi. Penegakan disiplin dapat membuat pegawai mengetahui aturan dan konsekuensi, tetapi pengetahuan tersebut belum tentu langsung menumbuhkan kesediaan untuk mematuhi aturan secara konsisten. Pegawai juga menilai

bagaimana aturan diterapkan, apakah pembinaan dilakukan secara adil, serta apakah kebijakan tersebut menciptakan pengalaman kerja yang positif.

Hasil ini memiliki kesamaan pola dengan Paramitha et al. (2024), yang menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, tetapi pengaruh langsungnya terhadap kinerja tidak signifikan. Walaupun variabel dependennya berbeda, temuan tersebut menunjukkan bahwa disiplin dapat bekerja lebih kuat melalui pembentukan sikap kerja daripada melalui jalur langsung. Penelitian Faradisa dan Martiana (2021) juga menemukan bahwa hubungan faktor organisasi dengan perilaku kepatuhan penggunaan alat pelindung diri tergolong lemah, sehingga kepatuhan kemungkinan dipengaruhi oleh faktor lain.

Dalam konteks Sub Unsur Audit, pegawai bekerja pada lingkungan yang memang telah memiliki berbagai regulasi, prosedur, kode etik, dan mekanisme pengawasan. Kondisi tersebut dapat menyebabkan variasi kepatuhan yang secara langsung dijelaskan oleh disiplin menjadi relatif terbatas. Perbedaan kepatuhan antarpegawai mungkin lebih ditentukan oleh bagaimana aturan dipersepsikan dan diterima, bukan hanya oleh keberadaan penegakan disiplin.

Indikator PD6 yang memiliki loading tertinggi memperkuat penjelasan tersebut. Pegawai lebih kuat memaknai penegakan disiplin melalui penerimaan terhadap pembinaan dan konsekuensi sebagai upaya perbaikan. Artinya, pengaruh disiplin terhadap kepatuhan membutuhkan proses penerimaan psikologis. Apabila pembinaan meningkatkan kepuasan dan kepercayaan terhadap organisasi, barulah disiplin lebih mungkin diterjemahkan menjadi kepatuhan.

Secara praktis, organisasi sebaiknya tidak hanya menambah pengawasan atau memperberat konsekuensi. Penegakan disiplin perlu dilengkapi komunikasi, dialog, keteladanan pimpinan, pembinaan yang konstruktif, dan penerapan aturan yang tidak diskriminatif. Pendekatan tersebut lebih berpeluang membuat pegawai menerima aturan sebagai bagian dari profesionalisme, bukan sekadar kewajiban yang harus dipenuhi ketika diawasi.

Pengaruh Sistem *Reward and punishment* terhadap Kepatuhan Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Sistem *Reward and punishment* memiliki koefisien jalur sebesar $-0,134$ terhadap Kepatuhan Pegawai, nilai *t*-statistic sebesar 1,000, dan *p*-value sebesar 0,318. Nilai *f*-Square sebesar 0,019 menunjukkan bahwa kontribusi langsungnya sangat kecil atau tidak substantif. Dengan demikian, Sistem *Reward and punishment* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kepatuhan Pegawai dan *H5* ditolak.

Koefisien negatif dalam hasil tersebut tidak dapat langsung diartikan bahwa Sistem *Reward and punishment* menurunkan kepatuhan. Karena pengaruhnya tidak signifikan, arah negatif tersebut hanya menggambarkan pola pada sampel dan belum menjadi bukti empiris yang memadai. Kesimpulan yang dapat dipertanggungjawabkan adalah bahwa reward dan punishment belum mampu menjelaskan Kepatuhan Pegawai secara langsung.

Hasil ini menunjukkan bahwa penghargaan maupun sanksi tidak selalu segera mengubah perilaku pegawai. Pegawai terlebih dahulu mengevaluasi apakah reward bernilai, apakah punishment adil, apakah prosesnya transparan, dan apakah perlakuan organisasi menimbulkan rasa dihargai atau justru tekanan. Dengan demikian, respons terhadap *reward and punishment* bersifat psikologis dan tidak hanya ditentukan oleh keberadaan konsekuensi formal.

Zhu et al. (2023) menunjukkan bahwa pengaruh contingent reward dibandingkan punishment terhadap perilaku kepatuhan berlangsung melalui perubahan sikap afektif, khususnya peningkatan *self-esteem* dan penurunan kecemasan. Liu et al. (2022) juga

menemukan bahwa hubungan perilaku reward–punishment pimpinan dengan kepatuhan dapat dijelaskan melalui persepsi keadilan distributif dan kejelasan peran. Kedua penelitian tersebut memperkuat pandangan bahwa sistem insentif memerlukan mekanisme psikologis sebelum menghasilkan kepatuhan.

Temuan penelitian ini juga memiliki keterkaitan dengan Faradisa dan Martiana (2021), yang menemukan bahwa reward dan punishment hanya memiliki korelasi lemah dengan perilaku kepatuhan penggunaan alat pelindung diri. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pemberian konsekuensi bukan satu-satunya penentu kepatuhan dan perlu didukung faktor lain, seperti motivasi, komunikasi, pengawasan, pengetahuan, dan persepsi keadilan.

Dalam model akhir penelitian ini, indikator *reward and punishment* yang bertahan lebih banyak merepresentasikan penghargaan nonfinansial, keadilan, konsistensi, dan transparansi. Hal tersebut menunjukkan bahwa konstruk ini lebih tepat dibaca sebagai kualitas pengelolaan sistem penghargaan dan konsekuensi, bukan sekadar kuat atau lemahnya hukuman. Aspek-aspek tersebut cenderung membentuk penilaian dan kepuasan pegawai terlebih dahulu sebelum memengaruhi perilaku patuh.

Bagi organisasi, hasil ini menjadi peringatan bahwa kepatuhan tidak dapat “dibeli” hanya dengan penghargaan atau “dipaksa” hanya dengan sanksi. Reward perlu memiliki hubungan yang jelas dengan kontribusi, sedangkan punishment harus proporsional dan bersifat korektif. Tanpa keadilan dan penerimaan pegawai, kedua instrumen tersebut berpotensi menjadi kebijakan administratif yang tidak menghasilkan perubahan perilaku secara substantif.

Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Penegakan Disiplin terhadap Kepatuhan Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Penegakan Disiplin terhadap Kepatuhan Pegawai melalui Kepuasan Kerja memiliki koefisien jalur sebesar 0,266, nilai t-statistic sebesar 2,561, dan p-value sebesar 0,011. Pengaruh tidak langsung tersebut signifikan, sedangkan pengaruh langsung Penegakan Disiplin terhadap Kepatuhan Pegawai tidak signifikan. Dengan demikian, H6 diterima dan Kepuasan Kerja berperan sebagai indirect-only mediator atau mediator penuh.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa Penegakan Disiplin tidak secara langsung membentuk Kepatuhan Pegawai, tetapi terlebih dahulu memengaruhi bagaimana pegawai menilai dan merasakan pekerjaannya. Penegakan disiplin yang adil, jelas, dan berorientasi pada pembinaan meningkatkan rasa aman, kejelasan peran, serta penerimaan terhadap organisasi. Kondisi tersebut meningkatkan Kepuasan Kerja, yang kemudian mendorong pegawai untuk lebih bertanggung jawab dan patuh terhadap aturan.

Mekanisme ini sesuai dengan *Social Exchange Theory*. Penegakan disiplin merupakan tindakan organisasi yang dinilai oleh pegawai. Ketika penerapannya dipersepsikan sebagai perlakuan yang wajar dan mendukung perbaikan, pegawai memperoleh pengalaman pertukaran yang positif. Kepuasan kerja menjadi respons sikap atas pengalaman tersebut, sedangkan kepatuhan menjadi bentuk balasan perilaku kepada organisasi.

Organizational Justice Theory juga menjelaskan bahwa penerimaan terhadap kebijakan disiplin bergantung pada keadilan prosedural, interpersonal, dan informasional. Aturan yang sama dapat menimbulkan respons berbeda apabila diterapkan dengan cara yang berbeda. Penegakan disiplin yang disertai kesempatan memberikan penjelasan, komunikasi yang terbuka, dan perlakuan yang menghormati pegawai lebih mungkin meningkatkan kepuasan dan kepatuhan.

Hasil penelitian ini mendukung mekanisme yang ditemukan Paramitha et al. (2024), yaitu disiplin kerja meningkatkan kepuasan kerja dan kepuasan kemudian berperan dalam meneruskan pengaruh disiplin terhadap perilaku kerja. Zaahidah et al. (2022) juga

menemukan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel intervening dalam hubungan disiplin dengan hasil kerja pegawai. Meskipun variabel akhirnya adalah kinerja, kedua penelitian tersebut memperkuat peran kepuasan sebagai jalur psikologis yang mengubah disiplin menjadi perilaku kerja positif.

Jenis mediasi penelitian ini berbeda dari Paramitha et al. (2024), yang menemukan mediasi parsial. Dalam penelitian ini, pengaruh langsung tidak signifikan sehingga Kepuasan Kerja menjadi jalur utama. Artinya, kebijakan disiplin pada Sub Unsur Audit belum cukup hanya dengan menetapkan aturan dan konsekuensi. Kebijakan tersebut harus mampu menciptakan rasa adil, jelas, dan nyaman agar dapat meningkatkan kepatuhan.

Implikasinya, evaluasi efektivitas penegakan disiplin tidak cukup hanya menggunakan jumlah pelanggaran atau jumlah sanksi. Organisasi juga perlu mengevaluasi persepsi pegawai terhadap keadilan, kejelasan pembinaan, komunikasi pimpinan, dan kepuasan kerja. Apabila penegakan disiplin justru menimbulkan ketidakpuasan, maka kemampuannya membangun kepatuhan berkelanjutan dapat melemah.

Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Sistem *Reward and punishment* terhadap Kepatuhan Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Sistem *Reward and punishment* terhadap Kepatuhan Pegawai melalui Kepuasan Kerja memiliki koefisien jalur sebesar 0,277, nilai t-statistic sebesar 2,231, dan p-value sebesar 0,026. Pengaruh tidak langsung tersebut signifikan, sedangkan pengaruh langsung Sistem *Reward and punishment* terhadap Kepatuhan Pegawai tidak signifikan. Dengan demikian, H7 diterima dan Kepuasan Kerja berperan sebagai indirect-only mediator atau mediator penuh.

Temuan ini menunjukkan bahwa Sistem *Reward and punishment* meningkatkan Kepatuhan Pegawai hanya ketika sistem tersebut terlebih dahulu mampu meningkatkan Kepuasan Kerja. Penghargaan yang layak, pengakuan nonfinansial, konsistensi penerapan, serta transparansi kebijakan membuat pegawai merasa dihargai dan diperlakukan secara adil. Kepuasan yang terbentuk kemudian mendorong pegawai untuk memberikan respons positif berupa kepatuhan terhadap aturan dan prosedur.

Hasil ini menegaskan bahwa reward dan punishment tidak bekerja secara mekanis. Pegawai tidak semata-mata mematuhi aturan karena ingin memperoleh penghargaan atau menghindari hukuman. Mereka terlebih dahulu menilai kualitas hubungan dengan organisasi, keadilan keputusan, serta dampak kebijakan tersebut terhadap pengalaman kerja. Kepuasan Kerja menjadi mekanisme yang menerjemahkan kebijakan formal menjadi kesediaan berperilaku patuh.

Lestari et al. (2024) menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh reward terhadap komitmen organisasi, tetapi tidak memediasi pengaruh punishment. Rahadi et al. (2024) juga menunjukkan bahwa penghargaan yang adil meningkatkan kepuasan kerja, sementara punishment tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan. Temuan penelitian ini memperluas hasil tersebut dengan menunjukkan bahwa dalam suatu sistem *reward and punishment* yang dikelola secara terpadu, aspek keadilan, konsistensi, dan transparansi dapat meningkatkan kepatuhan melalui Kepuasan Kerja.

Zhu et al. (2023) menunjukkan bahwa pengaruh reward dan punishment terhadap kepatuhan dijelaskan oleh sikap afektif pegawai. Temuan tersebut sejalan dengan hasil penelitian ini karena Kepuasan Kerja juga merupakan evaluasi afektif terhadap pekerjaan dan organisasi. Pegawai yang menilai sistem organisasi secara positif akan lebih mudah menginternalisasi aturan dan menjalankan kewajiban secara konsisten.

Pengaruh langsung Sistem *Reward and punishment* terhadap Kepatuhan Pegawai memiliki koefisien negatif sebesar -0,134, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui Kepuasan Kerja memiliki koefisien positif sebesar 0,277. Perbedaan arah tersebut

mengindikasikan kemungkinan adanya mekanisme yang saling berlawanan. Sistem yang dipersepsikan terlalu menekan mungkin tidak langsung mendorong kepatuhan, sedangkan aspek keadilan dan penghargaan di dalamnya dapat meningkatkan kepuasan dan kemudian menghasilkan kepatuhan. Namun, karena jalur langsung tidak signifikan, hasil tersebut tidak cukup untuk menyimpulkan bahwa *reward and punishment* menurunkan kepatuhan.

Indikator SRP7 yang menjadi indikator terkuat memperlihatkan bahwa transparansi merupakan kunci utama. Organisasi perlu menjelaskan alasan, kriteria, dan prosedur pemberian penghargaan maupun sanksi. Transparansi membantu pegawai memahami bahwa konsekuensi tidak diberikan berdasarkan kedekatan personal atau pertimbangan subjektif. Pemahaman tersebut memperkuat kepuasan dan kepercayaan kepada organisasi.

Secara praktis, sistem *reward and punishment* perlu diarahkan untuk membangun penerimaan, bukan sekadar mengendalikan perilaku. Penghargaan nonfinansial, pengakuan atas kontribusi, konsistensi kebijakan, komunikasi terbuka, dan mekanisme keberatan yang adil perlu diperkuat. Dengan cara tersebut, sistem tidak hanya menghasilkan kepatuhan sementara karena dorongan eksternal, tetapi juga kepatuhan yang lahir dari kepuasan dan kesediaan internal pegawai.

Sintesis Hasil Pembahasan

Secara keseluruhan, hasil penelitian menempatkan Kepuasan Kerja sebagai variabel sentral dalam pembentukan Kepatuhan Pegawai. Penegakan Disiplin dan Sistem *Reward and punishment* terbukti meningkatkan Kepuasan Kerja, tetapi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kepatuhan Pegawai. Sebaliknya, Kepuasan Kerja memiliki pengaruh langsung paling besar dan menjadi mediator penuh pada kedua hubungan.

Pola tersebut menunjukkan bahwa instrumen formal organisasi tidak secara otomatis membentuk perilaku patuh. Aturan, pembinaan, penghargaan, dan sanksi perlu terlebih dahulu dipersepsikan secara adil, jelas, konsisten, dan menghargai pegawai. Persepsi positif tersebut membentuk Kepuasan Kerja, yang kemudian mendorong pegawai menjalankan kewajiban secara bertanggung jawab.

Temuan ini memperkuat *Social Exchange Theory* dan *Organizational Justice Theory*. Pegawai tidak hanya merespons isi kebijakan, tetapi juga cara organisasi memperlakukan mereka. Kepatuhan yang berkelanjutan lebih mungkin terbentuk ketika kebijakan disiplin serta *reward and punishment* mampu menciptakan pengalaman kerja yang positif. Oleh karena itu, organisasi perlu menggeser orientasi dari kepatuhan berbasis tekanan menuju kepatuhan berbasis keadilan, kepuasan, dan internalisasi tanggung jawab profesional.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh Penegakan Disiplin dan Sistem *Reward and punishment* terhadap Kepatuhan Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada Sub Unsur Audit Kanwil Bea dan Cukai Jawa Timur I, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Penegakan Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa penegakan disiplin yang jelas, konsisten, adil, dan berorientasi pada pembinaan dapat meningkatkan kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya.
2. Sistem *Reward and punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Pemberian penghargaan yang adil, penerapan sanksi yang

- proporsional, serta transparansi dan konsistensi sistem mampu membentuk persepsi positif pegawai terhadap organisasi.
3. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepatuhan Pegawai. Variabel ini memiliki pengaruh langsung paling besar dalam model penelitian. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaan, kebijakan, komunikasi, penghargaan, supervisi, dan perlakuan organisasi cenderung memiliki kepatuhan yang lebih tinggi terhadap aturan, prosedur, kode etik, dan tanggung jawab kerja.
 4. Penegakan Disiplin tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kepatuhan Pegawai. Walaupun arah pengaruhnya positif, penegakan disiplin belum mampu meningkatkan kepatuhan tanpa terlebih dahulu membentuk sikap dan pengalaman kerja yang positif.
 5. Sistem *Reward and punishment* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kepatuhan Pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa penghargaan dan sanksi tidak secara otomatis membentuk kepatuhan apabila pegawai belum merasakan keadilan, konsistensi, transparansi, dan kepuasan terhadap sistem tersebut.
 6. Kepuasan Kerja memediasi secara penuh pengaruh Penegakan Disiplin terhadap Kepatuhan Pegawai. Artinya, Penegakan Disiplin mampu meningkatkan Kepatuhan Pegawai apabila penerapannya terlebih dahulu meningkatkan Kepuasan Kerja.
 7. Kepuasan Kerja memediasi secara penuh pengaruh Sistem *Reward and punishment* terhadap Kepatuhan Pegawai. Dengan demikian, Sistem *Reward and punishment* akan lebih efektif membentuk kepatuhan apabila mampu menciptakan rasa dihargai, diperlakukan secara adil, dan puas terhadap organisasi.

Secara keseluruhan, Kepuasan Kerja menjadi mekanisme utama dalam membentuk Kepatuhan Pegawai. Penegakan Disiplin dan Sistem *Reward and punishment* tidak cukup hanya diterapkan sebagai instrumen formal, tetapi harus dikelola secara adil, transparan, konsisten, dan manusiawi agar mampu meningkatkan kepuasan serta menghasilkan kepatuhan yang berkelanjutan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Sub Unsur Audit Kanwil Bea dan Cukai Jawa Timur I perlu menerapkan penegakan disiplin yang tidak hanya berfokus pada pengawasan dan pemberian sanksi, tetapi juga pada pembinaan, komunikasi, keteladanan pimpinan, serta pemberian kesempatan kepada pegawai untuk memperbaiki kesalahan.
2. Organisasi perlu memperkuat transparansi dan konsistensi Sistem *Reward and Punishment*. Kriteria pemberian penghargaan dan sanksi harus disampaikan secara jelas, diterapkan secara setara, serta didasarkan pada kontribusi atau pelanggaran yang dapat dibuktikan.
3. Penghargaan nonfinansial, seperti pengakuan, apresiasi, kesempatan pengembangan, promosi, dan pemberian kepercayaan, perlu ditingkatkan karena dapat memperkuat rasa dihargai dan Kepuasan Kerja pegawai.
4. Pimpinan perlu memberikan perhatian lebih besar terhadap Kepuasan Kerja karena variabel ini terbukti menjadi faktor paling kuat dalam meningkatkan Kepatuhan Pegawai. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui komunikasi terbuka, kejelasan arahan kerja, hubungan kerja yang harmonis, supervisi yang mendukung, dan kebijakan yang adil.
5. Organisasi perlu melakukan evaluasi secara berkala terhadap persepsi pegawai mengenai keadilan Penegakan Disiplin dan Sistem *Reward and Punishment*. Evaluasi tidak hanya berfokus pada jumlah pelanggaran atau sanksi, tetapi juga pada

- tingkat penerimaan pegawai, Kepuasan Kerja, dan perubahan perilaku setelah pembinaan dilakukan.
6. Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian pada unit kerja atau instansi pemerintahan lain dengan jumlah responden yang lebih besar agar hasil penelitian memiliki daya generalisasi yang lebih luas.
 7. Peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi Kepatuhan Pegawai, seperti keadilan organisasi, komitmen organisasi, kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi intrinsik, lingkungan kerja, atau kepercayaan terhadap pimpinan.
 8. Penelitian selanjutnya dapat memisahkan reward dan punishment menjadi dua variabel yang berbeda. Pemisahan tersebut penting karena penghargaan dan sanksi dapat menghasilkan respons psikologis dan perilaku yang berbeda terhadap Kepuasan Kerja maupun Kepatuhan Pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia: Teori, konsep dan indikator*. Zanafa Publishing.
- Afandi, P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia: Teori, konsep dan indikator*. Zanafa Publishing.
- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). *Social Exchange Theory: Systematic review and future directions*. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 1015921. doi:10.3389/fpsyg.2022.1015921
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Cahyadi, I., Anggriani, R., Faerrosa, L., & Ibrahim, I. D. K. (2024). Implementation of reward and punishment system in improving employee's work discipline. *Target: Jurnal Manajemen Bisnis*, 6(2), 111–122. doi:10.30812/target.v6i2.4627
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. doi:10.1037/0021-9010.86.3.386
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. (n.d.). *Tugas dan fungsi Bea Cukai*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Faradisa, A. W., & Martiana, T. (2021). Correlation of work motivation, reward, and punishment with compliance behavior in using personal protective equipment. *The Indonesian Journal of Occupational Safety and Health*, 10(2), 208–217. doi:10.20473/ijosh.v10i2.2021.208-217

- Ghozali, I. (2021). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.2.9 untuk penelitian empiris* (3rd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Haines, V. Y., III, Patient, D., & Guerrero, S. (2024). The fairness of human resource management practices: An assessment by the justice sensitive. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1355378. doi:10.3389/fpsyg.2024.1355378
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Layek, D., & Koodamara, N. K. (2024). Impact of contingent rewards and punishments on employee performance: The interplay of employee engagement [Version 2; peer review: 3 approved]. *F1000Research*, 13, Article 102. doi:10.12688/f1000research.144019.2
- Lestari, A. M. S. H., Erari, A., & Handoyo, S. E. (2024). The effect of reward, punishment on satisfaction and work ethic and its implication on organizational commitment: Empirical study on Ministry of Religious Affairs employees in the South Papua Province region. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 3(8), 3377–3398. doi:10.55927/eajmr.v3i8.10687
- Li, K., & Griffin, M. A. (2022). Safety behaviors and job satisfaction during the pandemic: The mediating roles of uncertainty and managerial commitment. *Journal of Safety Research*, 82, 166–175. doi:10.1016/j.jsr.2022.05.008
- Liu, L., Mei, Q., Skogstad, A., Wu, J., Liu, S., & Wang, M. (2022). Linking safety-specific leader reward and punishment omission to safety compliance behavior: The role of distributive justice and role ambiguity. *Frontiers in Public Health*, 10, Article 841345. doi:10.3389/fpubh.2022.841345
- Ni, G., Zhu, Y., Zhang, Z., Qiao, Y., Li, H., Xu, N., Deng, Y., Yuan, Z., & Wang, W. (2020). Influencing mechanism of job satisfaction on safety behavior of new generation of construction workers based on Chinese context: The mediating roles of work engagement and safety knowledge sharing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(22), Article 8361. doi:10.3390/ijerph17228361
- Paramitha, N. L. M. A., Indiani, N. L. P., & Yasa, P. N. S. (2024). The role of job satisfaction as a mediator of work discipline and organizational climate on employee performance. *International Journal of Environmental, Sustainability, and Social Science*, 5(4), 928–945. doi:10.38142/ijesss.v5i4.1096
- Pemerintah Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil*.
- Rahadi, D. R., Prastiani, E. D., Fajri, F. M., & Alfinandita, I. M. Z. (2024). The effect of compensation and rewards on job satisfaction through punishment as an intervening variable. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 5(1), 1–16. doi:10.37366/ekomabis.v5i01.1070

- Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). Wiley.
- Sinambela, L. P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Spector, P. E. (2022). *Job satisfaction: From assessment to intervention*. Routledge.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Tyler, T. R. (2006). *Why people obey the law*. Princeton University Press.
- Zaahidah, A., Susita, D., & Usman, O. (2022). The influence of work discipline on employee performance with motivation and job satisfaction as intervening variables in functional position group. *Devotion: Journal of Research and Community Service*, 3(14), 2726–2735. doi:10.36418/dev.v3i14.332
- Zhu, N., Liu, Y., Zhang, J., & Wang, N. (2023). Contingent reward versus punishment and compliance behavior: The mediating role of affective attitude and the moderating role of operational capabilities of artificial intelligence. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10, Article 590. doi:10.1057/s41599-023-02090-2
- Zulkarnain, Z., Pitriyani, P., & Halim, A. (2022). Work ethics, progressive discipline, and work engagement on job satisfaction of Labuhanbatu District Education Service employees. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*, 5(2), 919–935. doi:10.31538/ijse.v5i2.3927