

PENGARUH PENEGAKAN DISIPLIN DAN SISTEM *REWARD AND PUNISHMENT* TERHADAP KEPATUHAN PEGAWAI DENGAN INTEGRITAS PEGAWAI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PEGAWAI PANGKALAN SARANA OPERASI BEA CUKAI TIPE B KUPANG

Oleh:

¹Aditya Budi Sudarsono, ²Sri Rahayu, ³Rifda Fitrianty

^{1,2,3}STIE Mahardhika, Magister Manajemen,
Jl. Raya Wisata Menanggal No.42A, Kec. Gayungan, Kota Surabaya, Jawa Timur.

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

ABSTRACT

This study aims to analyze the effects of discipline enforcement and the reward and punishment system on employee compliance, with employee integrity as a mediating variable among employees of Customs and Excise Forward Operating Base Type B Kupang. This study employed a quantitative approach using an explanatory research design. The population and sample consisted of 50 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 the reward and punishment system have positive and significant effects on employee integrity. Employee integrity and discipline enforcement also have positive and significant effects on employee compliance. However, the reward and punishment system does not have a significant direct effect on employee compliance. Employee integrity provides complementary partial mediation in the relationship between discipline enforcement and employee compliance and fully mediates the relationship between the reward and punishment system and employee compliance. The model explains 55.4% of the variance in employee compliance. These findings confirm that sustainable employee compliance is more effectively developed through stronger integrity, consistent discipline enforcement, and a fair and proportional reward and punishment system.

Keywords: Discipline Enforcement, Reward And Punishment, Employee Integrity, Employee Compliance.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh penegakan disiplin dan sistem *reward and punishment* terhadap kepatuhan pegawai dengan integritas pegawai sebagai variabel mediasi pada Pegawai Pangkalan Sarana Operasi Bea Cukai Tipe B Kupang. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research. Populasi sekaligus sampel penelitian berjumlah 50 pegawai yang ditentukan melalui teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert dan dianalisis dengan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square menggunakan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penegakan disiplin dan sistem *reward and punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap integritas pegawai. Integritas pegawai dan penegakan disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepatuhan pegawai. Sementara itu, sistem *reward and punishment* tidak berpengaruh signifikan secara langsung

terhadap kepatuhan pegawai. Integritas pegawai terbukti memediasi secara parsial komplementer pengaruh penegakan disiplin terhadap kepatuhan pegawai serta memediasi secara penuh pengaruh sistem *reward and punishment* terhadap kepatuhan pegawai. Model mampu menjelaskan 55,4% variasi kepatuhan pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa kepatuhan pegawai lebih efektif dibangun melalui penguatan integritas, penegakan disiplin yang konsisten, serta penerapan *reward and punishment* yang adil dan proporsional.

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

PENDAHULUAN

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai merupakan unit eselon I di bawah Kementerian Keuangan Republik Indonesia yang memiliki peran strategis dalam bidang pelayanan, pengawasan, penindakan, fasilitasi perdagangan, perlindungan masyarakat, serta optimalisasi penerimaan negara di bidang kepabeanan dan cukai. Dalam menjalankan fungsi tersebut, kualitas sumber daya manusia menjadi faktor penting karena pegawai berperan langsung dalam memastikan kegiatan organisasi berjalan sesuai ketentuan hukum, standar operasional prosedur, kode etik, dan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik. Pada organisasi publik, kepatuhan pegawai terhadap aturan dan prosedur menjadi aspek fundamental karena berkaitan dengan akuntabilitas, efektivitas kerja, dan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah.

Pangkalan Sarana Operasi Bea dan Cukai merupakan Unit Pelaksana Teknis pada Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang bergerak dalam bidang pengelolaan dan pengoperasian sarana operasi bea dan cukai. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 132 Tahun 2024 menjelaskan bahwa Pangkalan Sarana Operasi Bea dan Cukai memiliki kedudukan, tugas, fungsi, susunan organisasi, tata kerja, serta wilayah operasi berdasarkan tipologi tipe A dan tipe B (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2024). Dalam konteks ini, Pangkalan Sarana Operasi Bea Cukai Tipe B Kupang memiliki peran penting dalam mendukung efektivitas operasi kepabeanan dan cukai. Oleh karena itu, pegawai pada unit ini dituntut untuk memiliki kedisiplinan, kepatuhan, dan integritas dalam menjalankan tugas operasional maupun administratif.

Kepatuhan pegawai tidak hanya dipahami sebagai ketaatan administratif terhadap jam kerja, tetapi juga mencakup kesediaan untuk menjalankan kewajiban, menghindari larangan, mengikuti prosedur kerja, menjaga etika kedinasan, serta melaksanakan tanggung jawab sesuai ketentuan yang berlaku. Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 menjelaskan bahwa disiplin Pegawai Negeri Sipil merupakan kesanggupan PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan (Pemerintah Republik Indonesia, 2021). Ketentuan tersebut menunjukkan bahwa kepatuhan pegawai memiliki hubungan erat dengan disiplin, karena kepatuhan menjadi wujud nyata dari kesediaan pegawai untuk menjalankan aturan organisasi secara konsisten.

Salah satu faktor yang dapat membentuk kepatuhan pegawai adalah penegakan disiplin. Penegakan disiplin merupakan mekanisme organisasi dalam memastikan pegawai menaati kewajiban, menghindari larangan, dan menjalankan tugas sesuai aturan. Di lingkungan Kementerian Keuangan, penegakan disiplin diperkuat melalui Peraturan Menteri Keuangan Nomor 123 Tahun 2023 yang mengatur tata cara pemeriksaan pelanggaran disiplin dan penjatuan hukuman disiplin (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2023). Penegakan disiplin yang jelas, adil, dan konsisten dapat memberikan kepastian aturan, memperkuat budaya tertib, serta mendorong pegawai untuk bekerja sesuai standar. Kusmayati (2018) menunjukkan bahwa motivasi, pengawasan, sanksi, dan penerapan

absensi sidik jari berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai. Temuan tersebut memperkuat bahwa pengawasan dan sanksi merupakan bagian dari mekanisme organisasi yang dapat membentuk perilaku kerja pegawai agar lebih tertib.

Selain penegakan disiplin, sistem *reward and punishment* juga menjadi faktor penting dalam membentuk perilaku kepatuhan pegawai. *Reward and punishment* dalam penelitian ini dipahami sebagai satu sistem pengelolaan perilaku kerja yang terdiri dari pemberian penghargaan atas perilaku kerja yang sesuai dengan harapan organisasi serta pemberian hukuman atau konsekuensi terhadap pelanggaran aturan. Reward berfungsi sebagai bentuk pengakuan terhadap kontribusi pegawai, sedangkan punishment berfungsi sebagai mekanisme korektif dan preventif agar pegawai menghindari pelanggaran. Lestari dan Firdausi (2016) menunjukkan bahwa pelaksanaan *reward and punishment* di lingkungan Kementerian Keuangan digunakan sebagai upaya meningkatkan kedisiplinan pegawai. Bandiyono et al. (2021) juga menemukan bahwa reward dan punishment berpengaruh terhadap kedisiplinan pegawai. Dengan demikian, sistem *reward and punishment* dapat menjadi instrumen organisasi untuk mengarahkan pegawai agar lebih disiplin dan patuh terhadap aturan.

Namun, kepatuhan pegawai tidak cukup dijelaskan melalui aturan formal, penegakan disiplin, serta *reward and punishment*. Kepatuhan yang kuat juga membutuhkan integritas pegawai sebagai dasar moral dan etis dalam menjalankan tugas. Komisi Pemberantasan Korupsi menjelaskan bahwa integritas merupakan kesatuan antara pikiran, ucapan, dan tindakan yang sesuai dengan norma dan hukum yang berlaku (Komisi Pemberantasan Korupsi, n.d.). Dalam konteks Kementerian Keuangan, integritas dipahami sebagai perilaku berpikir, berkata, berperilaku, dan bertindak dengan baik dan benar serta memegang teguh kode etik dan prinsip moral. Integritas menjadi penting karena pegawai yang berintegritas tidak hanya mematuhi aturan karena adanya pengawasan atau ancaman hukuman, tetapi karena memiliki kesadaran internal untuk bertindak benar dan bertanggung jawab.

Integritas pegawai dalam penelitian ini ditempatkan sebagai variabel mediasi. Penegakan disiplin yang konsisten dapat memperjelas batas perilaku kerja yang diperbolehkan dan dilarang. Sistem *reward and punishment* yang adil dapat memperkuat persepsi pegawai bahwa organisasi menghargai perilaku kerja yang sesuai aturan dan memberikan konsekuensi terhadap pelanggaran. Kedua mekanisme organisasi tersebut dapat membentuk integritas apabila pegawai tidak hanya mematuhi aturan karena takut terhadap sanksi, tetapi juga karena memiliki kesadaran moral untuk bekerja secara jujur, bertanggung jawab, dan sesuai nilai organisasi. Dengan demikian, integritas dapat menjadi mekanisme internal yang menjelaskan pengaruh penegakan disiplin dan sistem *reward and punishment* terhadap kepatuhan pegawai.

Beberapa penelitian terdahulu telah membahas pengaruh disiplin kerja, reward, dan punishment terhadap kinerja, kepuasan kerja, maupun kedisiplinan. Sabila (2021) meneliti pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening. Witara dan Setiyawan (2023) menunjukkan bahwa beban kerja, pelatihan, dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sanggarwati et al. (2021) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja karyawan. Akan tetapi, penelitian yang secara khusus menguji pengaruh penegakan disiplin dan sistem *reward and punishment* terhadap kepatuhan pegawai dengan integritas pegawai sebagai variabel mediasi masih relatif terbatas, terutama pada konteks Pangkalan Sarana Operasi Bea Cukai.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh penegakan disiplin dan sistem *reward and punishment* terhadap kepatuhan pegawai dengan integritas pegawai sebagai variabel mediasi pada Pegawai Pangkalan Sarana Operasi Bea Cukai Tipe B Kupang. Penelitian ini diharapkan dapat

memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi sektor publik, khususnya mengenai kepatuhan pegawai. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi organisasi dalam memperkuat penegakan disiplin, menerapkan sistem *reward and punishment* secara adil dan proporsional, serta membangun integritas pegawai sebagai dasar kepatuhan kerja.

TINJAUAN PUSTAKA

Social Cognitive Theory

Social Cognitive Theory digunakan sebagai grand theory dalam penelitian ini. Teori ini menjelaskan bahwa perilaku manusia terbentuk melalui hubungan timbal balik antara faktor personal, faktor lingkungan, dan perilaku individu itu sendiri. Bandura (1986) menyebut hubungan tersebut sebagai *triadic reciprocal determinism*. Dalam konteks penelitian ini, penegakan disiplin dan sistem *reward and punishment* dipahami sebagai faktor lingkungan organisasi, integritas pegawai sebagai faktor personal, sedangkan kepatuhan pegawai sebagai perilaku kerja. Dengan demikian, kepatuhan pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh keberadaan aturan formal, tetapi juga oleh bagaimana pegawai menginternalisasi nilai, norma, dan standar moral dalam menjalankan tugas.

Reinforcement Theory

Reinforcement Theory digunakan sebagai teori pendukung dalam penelitian ini. Skinner (1953) menjelaskan bahwa perilaku individu dapat dibentuk melalui konsekuensi yang diterima setelah perilaku tersebut dilakukan. Perilaku yang memperoleh konsekuensi positif cenderung diulang, sedangkan perilaku yang memperoleh konsekuensi negatif cenderung dikurangi atau dihindari. Dalam organisasi, teori ini relevan untuk menjelaskan bagaimana penegakan disiplin, reward, dan punishment dapat membentuk perilaku pegawai. Reward dapat memperkuat perilaku positif seperti disiplin, tanggung jawab, dan kepatuhan, sedangkan punishment dapat mencegah perilaku yang bertentangan dengan aturan organisasi.

Penegakan Disiplin

Penegakan disiplin merupakan proses organisasi dalam membina, mengawasi, mengarahkan, dan memberikan konsekuensi kepada pegawai agar menaati kewajiban, menghindari larangan, serta melaksanakan tugas sesuai peraturan dan prosedur kerja yang berlaku. Pemerintah Republik Indonesia (2021) melalui Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 menjelaskan bahwa disiplin Pegawai Negeri Sipil merupakan kesanggupan PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan. Dalam lingkungan Kementerian Keuangan, penegakan disiplin juga diperkuat melalui Peraturan Menteri Keuangan Nomor 123 Tahun 2023 yang mengatur tata cara pemeriksaan pelanggaran disiplin dan penjatuhan hukuman disiplin. Penegakan disiplin yang jelas, adil, dan konsisten dapat memberikan batas perilaku yang tegas kepada pegawai sehingga dapat mendorong terbentuknya perilaku kerja yang lebih tertib dan patuh.

Sistem *Reward and punishment*

Sistem *reward and punishment* merupakan mekanisme organisasi dalam memberikan penghargaan terhadap perilaku kerja yang sesuai dengan harapan organisasi serta memberikan hukuman atau konsekuensi terhadap perilaku yang melanggar aturan. *Reward and punishment* dalam penelitian ini dipahami sebagai satu variabel karena keduanya merupakan satu kesatuan sistem pengendalian perilaku kerja. Armstrong dan Taylor (2020)

menjelaskan bahwa sistem penghargaan berfungsi untuk menghargai kontribusi pegawai, meningkatkan motivasi, serta mengarahkan perilaku kerja agar sesuai dengan tujuan organisasi. Luthans (2011) menjelaskan bahwa reinforcement dapat digunakan organisasi untuk membentuk perilaku pegawai melalui pemberian konsekuensi terhadap perilaku yang diharapkan maupun yang tidak diharapkan. Dengan demikian, sistem *reward and punishment* dapat menjadi instrumen organisasi untuk memperkuat kedisiplinan, integritas, dan kepatuhan pegawai.

Integritas Pegawai

Integritas pegawai merupakan kualitas moral dan perilaku yang tercermin dari kejujuran, konsistensi antara ucapan dan tindakan, tanggung jawab, kepatuhan terhadap aturan, serta komitmen untuk bertindak sesuai nilai, kode etik, dan norma organisasi. Huberts (2018) menjelaskan bahwa integritas berkaitan dengan kualitas moral individu atau organisasi dalam bertindak sesuai nilai, norma, dan aturan yang relevan. Komisi Pemberantasan Korupsi menjelaskan bahwa integritas merupakan kesatuan antara pikiran, perkataan, dan perbuatan yang sesuai dengan nilai, norma, dan hukum yang berlaku. Dalam penelitian ini, integritas pegawai ditempatkan sebagai variabel mediasi karena integritas dapat menjadi mekanisme internal yang menjelaskan bagaimana penegakan disiplin dan sistem *reward and punishment* dapat mendorong kepatuhan pegawai.

Kepatuhan Pegawai

Kepatuhan pegawai merupakan kesediaan pegawai untuk menaati aturan organisasi, melaksanakan kewajiban, mengikuti prosedur kerja, mematuhi kode etik, menjalankan arahan kedinasan, dan menghindari pelanggaran dalam pelaksanaan tugas. Tyler (2006) menjelaskan bahwa kepatuhan terhadap aturan tidak hanya dipengaruhi oleh ancaman hukuman, tetapi juga oleh legitimasi aturan, keadilan prosedural, dan keyakinan bahwa aturan tersebut layak untuk ditaati. Dalam organisasi publik, kepatuhan pegawai menjadi penting karena pegawai bekerja berdasarkan ketentuan hukum, prosedur formal, dan tanggung jawab pelayanan publik. Oleh karena itu, kepatuhan pegawai tidak hanya membutuhkan kontrol eksternal berupa aturan dan sanksi, tetapi juga membutuhkan integritas sebagai dasar kesadaran internal.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian ini bertujuan menguji hubungan antarvariabel melalui data numerik dan analisis statistik. Sugiyono (2019) menjelaskan bahwa penelitian kuantitatif digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data dilakukan dengan instrumen penelitian, dan analisis data bersifat statistik untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian eksplanatori digunakan karena penelitian ini bertujuan menjelaskan pengaruh penegakan disiplin dan sistem *reward and punishment* terhadap kepatuhan pegawai, baik secara langsung maupun melalui integritas pegawai sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini dilakukan pada Pegawai Pangkalan Sarana Operasi Bea Cukai Tipe B Kupang. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada unit tersebut yang berjumlah 50 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil dan seluruh anggota populasi dapat dijangkau, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh atau total sampling. Sampel jenuh merupakan teknik penentuan sampel apabila seluruh anggota

populasi digunakan sebagai sampel penelitian (Sugiyono, 2019). Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 50 responden.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner. Kuesioner digunakan untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel penegakan disiplin, sistem *reward and punishment*, integritas pegawai, dan kepatuhan pegawai. Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel. Variabel 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. Variabel sistem *reward and punishment* diukur melalui indikator kejelasan kriteria reward, kejelasan kriteria punishment, keadilan pemberian reward, ketegasan pemberian punishment, konsistensi penerapan *reward and punishment*, proporsionalitas *reward and punishment*, serta dampaknya terhadap perilaku kerja.

Variabel integritas pegawai diukur melalui indikator kejujuran dalam bekerja, konsistensi antara ucapan dan tindakan, tanggung jawab terhadap tugas, kepatuhan terhadap kode etik dan aturan organisasi, komitmen terhadap nilai organisasi, keberanian menolak perilaku menyimpang, serta konsistensi perilaku meskipun tanpa pengawasan. Sementara itu, variabel kepatuhan pegawai diukur melalui indikator ketaatan terhadap peraturan kedinasan, kepatuhan terhadap prosedur kerja, pelaksanaan kewajiban jabatan, kepatuhan terhadap arahan pimpinan, kepatuhan terhadap kode etik, serta penghindaran terhadap pelanggaran. Seluruh pernyataan dalam kuesioner diukur menggunakan *skala Likert* dengan lima pilihan jawaban, yaitu sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). PLS-SEM digunakan karena penelitian ini menguji model hubungan antarvariabel laten dan melibatkan variabel mediasi. Hair et al. (2022) menjelaskan bahwa PLS-SEM sesuai digunakan untuk penelitian yang bersifat prediktif dan menguji model struktural dengan konstruk laten yang diukur melalui beberapa indikator. Analisis data dilakukan melalui dua tahap, yaitu pengujian model pengukuran atau *outer model* dan pengujian model struktural atau *inner model*.

Pengujian *outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Validitas konvergen dinilai melalui nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai *outer loading* yang memadai dan AVE lebih dari 0,50. Reliabilitas konstruk dinilai melalui *Cronbach's alpha* dan *composite reliability*, dengan nilai yang diharapkan lebih dari 0,70 (Hair et al., 2022). Pengujian *inner model* dilakukan untuk menilai hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Pengujian ini meliputi nilai *R-square*, *predictive relevance*, koefisien jalur, dan uji signifikansi hipotesis. Pengaruh mediasi integritas pegawai diuji melalui nilai *indirect effect* dengan pendekatan *bootstrapping*.

Dengan demikian, metode penelitian ini dirancang untuk menguji pengaruh penegakan disiplin dan sistem *reward and punishment* terhadap kepatuhan pegawai melalui integritas pegawai. Hasil analisis diharapkan mampu menjelaskan apakah integritas pegawai berperan sebagai mekanisme mediasi dalam hubungan antara mekanisme organisasi dan kepatuhan pegawai pada Pangkalan Sarana Operasi Bea Cukai Tipe B Kupang.

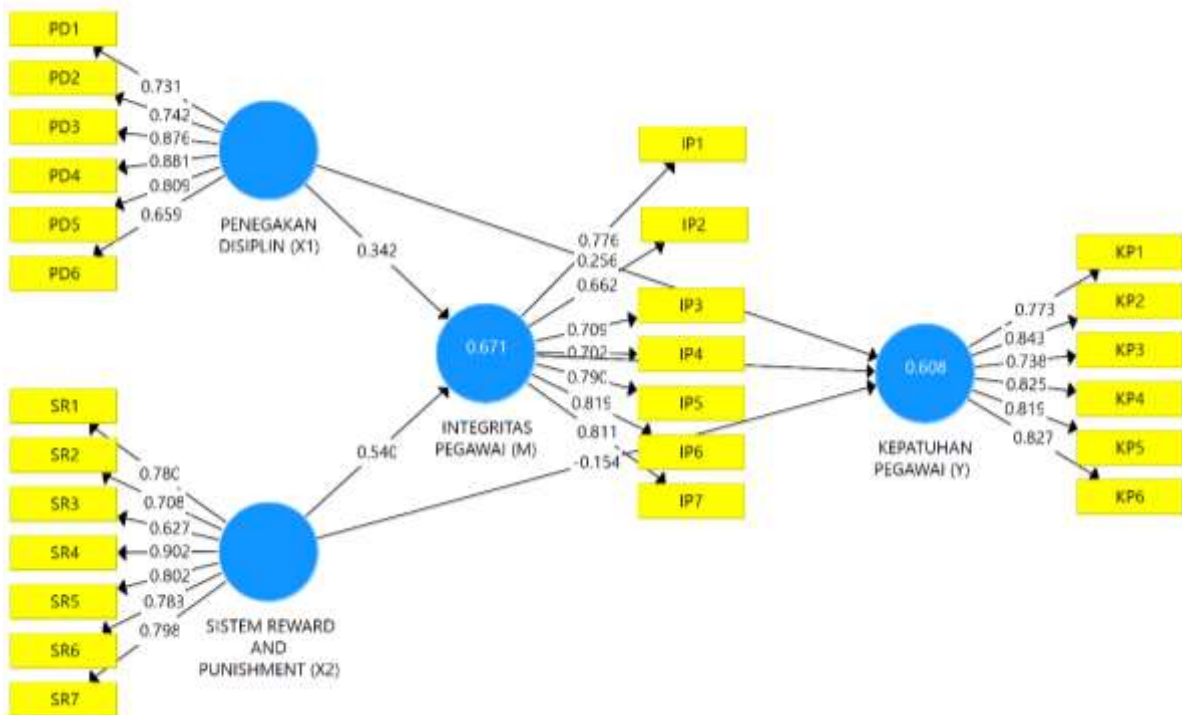
HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran atau *outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator dalam merefleksikan setiap konstruk penelitian. Pengujian validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai *outer loading*. Indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0,70 (Hair et al., 2022).

Outer Model Sebelum Eliminasi

Pada tahap awal, seluruh indikator Penegakan Disiplin, Sistem *Reward and punishment*, Integritas Pegawai, dan Kepatuhan Pegawai dimasukkan ke dalam model penelitian. Model awal terdiri atas 26 indikator, yaitu enam indikator Penegakan Disiplin, tujuh indikator Sistem *Reward and punishment*, tujuh indikator Integritas Pegawai, dan enam indikator Kepatuhan Pegawai. Hasil pengujian *outer loading* sebelum eliminasi disajikan pada Gambar 1.



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

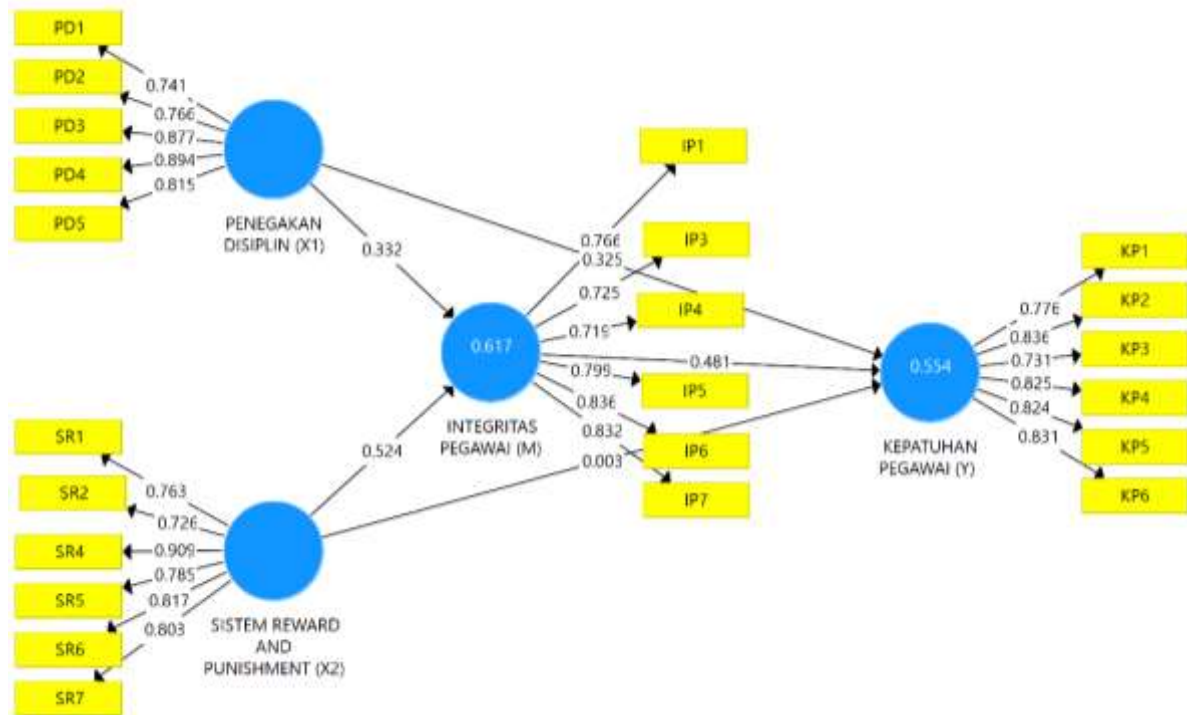
Berdasarkan Gambar 1, sebagian besar indikator telah memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0,70. Namun, terdapat tiga indikator yang belum memenuhi kriteria validitas konvergen, yaitu IP2 sebesar 0,662, PD6 sebesar 0,659, dan SR3 sebesar 0,627. Oleh karena itu, ketiga indikator tersebut dieliminasi agar konstruk memiliki kemampuan pengukuran yang lebih baik.

Eliminasi dilakukan karena indikator dengan nilai *outer loading* di bawah 0,70 memiliki kemampuan yang lebih rendah dalam merefleksikan konstruksinya masing-masing. Nilai loading yang rendah menunjukkan bahwa proporsi varians kesalahan pada indikator relatif lebih besar sehingga dapat menurunkan kualitas model pengukuran. Setelah indikator

IP2, PD6, dan SR3 dikeluarkan, model kembali diestimasi untuk memperoleh model pengukuran akhir.

Outer Model Setelah Eliminasi

Hasil estimasi ulang menunjukkan bahwa seluruh indikator yang dipertahankan telah memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0,70. Dengan demikian, seluruh indikator pada model akhir memenuhi kriteria validitas konvergen. Model pengukuran setelah eliminasi disajikan pada Gambar 2.



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

Gambar 2 menunjukkan bahwa seluruh indikator yang dipertahankan memiliki nilai *outer loading* antara 0,719 hingga 0,909. Nilai tersebut telah melampaui batas minimum 0,70 sehingga seluruh indikator pada model akhir dinyatakan valid dan mampu merefleksikan konstraknya masing-masing.

Pada variabel Penegakan Disiplin, indikator PD4 memiliki nilai *outer loading* tertinggi sebesar 0,894. Pada variabel Sistem Reward and punishment, indikator SR4 menjadi indikator terkuat dengan nilai sebesar 0,909. Indikator IP6 memiliki nilai *outer loading* tertinggi pada variabel Integritas Pegawai sebesar 0,836, sedangkan indikator KP2 menjadi indikator terkuat pada variabel Kepatuhan Pegawai dengan nilai sebesar 0,836. Dengan demikian, model pengukuran setelah eliminasi dapat digunakan untuk pengujian validitas, reliabilitas, dan model struktural selanjutnya. Nilai *outer loading* model akhir disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1
Hasil Pengujian Outer Loading

Indikator Penegakan Disiplin	Loading	Indikator <i>Reward and punishment</i>	Loading	Indikator Integritas Pegawai	Loading	Indikator Kepatuhan Pegawai	Loading
PD1	0,741	SR1	0,763	IP1	0,766	KP1	0,776
PD2	0,766	SR2	0,726	IP3	0,725	KP2	0,836
PD3	0,877	SR4	0,909	IP4	0,719	KP3	0,731
PD4	0,894	SR5	0,785	IP5	0,799	KP4	0,825
PD5	0,815	SR6	0,817	IP6	0,836	KP5	0,824
–	–	SR7	0,803	IP7	0,832	KP6	0,831

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Validitas konvergen selanjutnya dievaluasi menggunakan nilai *Average Variance Extracted* atau AVE. Konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila nilai AVE lebih dari 0,50. Reliabilitas konstruk dinilai melalui nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability dengan batas minimum 0,70 (Hair et al., 2022). Hasil pengujian reliabilitas dan validitas konvergen disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2
Hasil Pengujian Reliabilitas dan Validitas Konvergen

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	Keterangan
Penegakan Disiplin	0,877	0,911	0,673	Reliabel dan valid
Sistem <i>Reward and punishment</i>	0,888	0,915	0,644	Reliabel dan valid
Integritas Pegawai	0,873	0,903	0,610	Reliabel dan valid
Kepatuhan Pegawai	0,891	0,917	0,648	Reliabel dan valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Berdasarkan Tabel 2, seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha antara 0,873 sampai 0,891 dan Composite Reliability antara 0,903 sampai 0,917. Seluruh nilai tersebut lebih besar dari 0,70 sehingga setiap konstruk dinyatakan reliabel. Nilai AVE berada pada rentang 0,610 sampai 0,673 dan telah melampaui batas 0,50. Dengan demikian, seluruh konstruk memenuhi validitas konvergen dan memiliki konsistensi internal yang baik.

Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki karakteristik yang berbeda dengan konstruk lainnya. Hasil pengujian kriteria Fornell–Larcker menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain. Hasil *cross loading* juga menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya.

Pengujian menggunakan *Heterotrait-Monotrait Ratio* menunjukkan nilai HTMT berada pada rentang 0,641 sampai 0,826. Seluruh nilai tersebut berada di bawah batas 0,85 sehingga setiap konstruk dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang memadai.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural atau *inner model* dilakukan untuk mengetahui kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen serta menilai hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Pengujian dilakukan melalui nilai R-Square, Adjusted R-Square, f-Square, *collinearity statistics*, koefisien jalur, dan signifikansi hubungan antarvariabel.

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 3.

Tabel 3
Hasil Pengujian R-Square

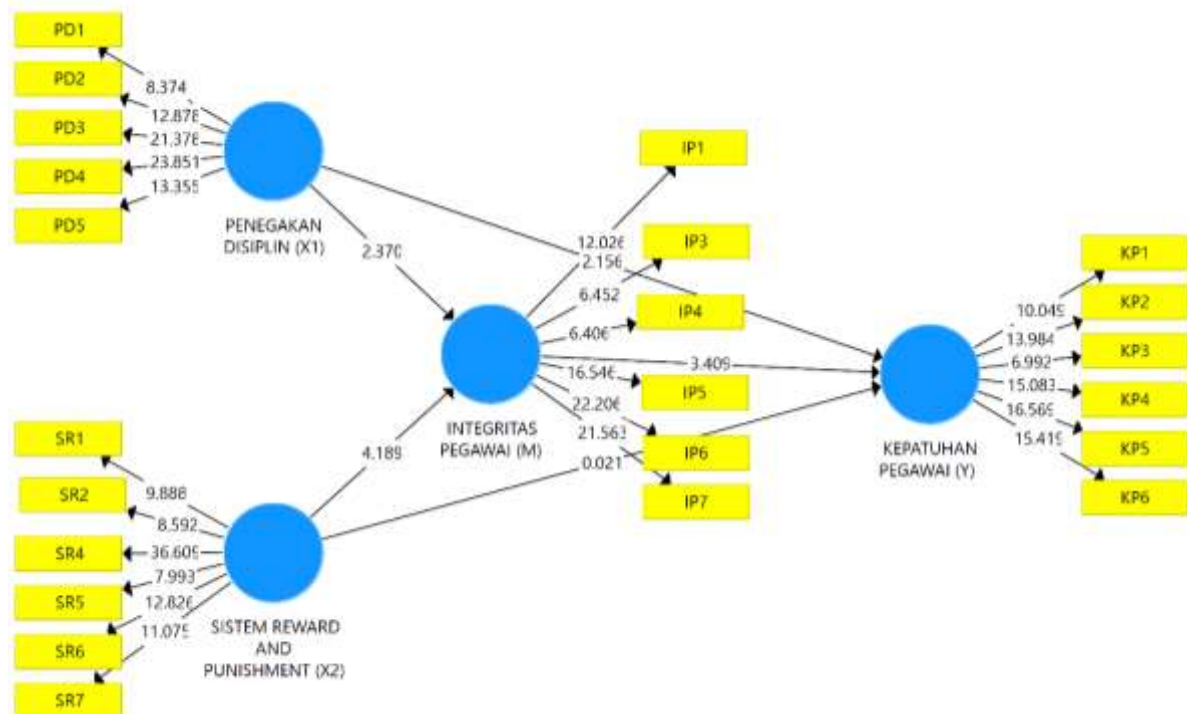
Variabel Endogen	R-Square	Adjusted R-Square
Integritas Pegawai	0,617	0,601
Kepatuhan Pegawai	0,554	0,525

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Nilai R-Square Integritas Pegawai sebesar 0,617 menunjukkan bahwa Penegakan Disiplin dan Sistem *Reward and punishment* mampu menjelaskan 61,7% variasi Integritas Pegawai. Sementara itu, sebesar 38,3% variasi Integritas Pegawai dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang moderat terhadap Integritas Pegawai.

Nilai R-Square Kepatuhan Pegawai sebesar 0,554 menunjukkan bahwa Penegakan Disiplin, Sistem *Reward and punishment*, dan Integritas Pegawai mampu menjelaskan 55,4% variasi Kepatuhan Pegawai. Sisanya sebesar 44,6% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Dengan demikian, model memiliki kemampuan penjelasan yang moderat terhadap Kepatuhan Pegawai.

Hasil pengujian *inner model* melalui prosedur *bootstrapping* disajikan pada Gambar 3.



Gambar 3

Hasil Pengujian Inner Model

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Pengujian Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* sebanyak 500 subsamples. 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 5.

Tabel 5
Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Hipotesis	Hubungan Antarvariabel	Koefisien Jalur	T-Statistic	P-Value	Keputusan
H1	Penegakan Disiplin → Integritas Pegawai	0,332	2,369	0,018	Diterima
H2	Sistem <i>Reward and punishment</i> → Integritas Pegawai	0,524	4,087	<0,001	Diterima
H3	Integritas Pegawai → Kepatuhan Pegawai	0,481	3,312	0,001	Diterima
H4	Penegakan Disiplin → Kepatuhan Pegawai	0,325	2,056	0,040	Diterima
H5	Sistem <i>Reward and punishment</i> → Kepatuhan Pegawai	0,003	0,023	0,981	Ditolak

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Tabel 5 menunjukkan bahwa Penegakan Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap Integritas Pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,332, nilai t-statistic sebesar 2,369, dan p-value sebesar 0,018. Sistem *Reward and punishment* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Integritas Pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,524, nilai t-statistic sebesar 4,087, dan p-value kurang dari 0,001. Dengan demikian, H1 dan H2 diterima.

Integritas Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepatuhan Pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,481, nilai t-statistic sebesar 3,312, dan p-value sebesar 0,001. Penegakan Disiplin juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepatuhan Pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,325, nilai t-statistic sebesar 2,056, dan p-value sebesar 0,040. Dengan demikian, H3 dan H4 diterima.

Sistem *Reward and punishment* memiliki koefisien jalur sebesar 0,003 terhadap Kepatuhan Pegawai. Namun, nilai t-statistic hanya sebesar 0,023 dan p-value sebesar 0,981. Nilai t-statistic tersebut lebih kecil dari 1,96 dan p-value lebih besar dari 0,05 sehingga 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 Integritas Pegawai dalam memediasi pengaruh Penegakan Disiplin dan Sistem *Reward and punishment* terhadap Kepatuhan Pegawai. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai *specific indirect effects*. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6
Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Hubungan Mediasi	Koefisien Jalur	T-Statistic	P-Value	Keputusan
H6	Penegakan Disiplin → Integritas Pegawai → Kepatuhan Pegawai	0,160	2,191	0,029	Diterima
H7	Sistem <i>Reward and punishment</i> → Integritas Pegawai → Kepatuhan Pegawai	0,252	2,210	0,028	Diterima

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Pengaruh tidak langsung Penegakan Disiplin terhadap Kepatuhan Pegawai melalui Integritas Pegawai memiliki koefisien jalur sebesar 0,160, nilai t-statistic sebesar 2,191, dan

p-value sebesar 0,029. Interval kepercayaan 95% berada antara 0,016 sampai 0,309 dan tidak melintasi nilai nol. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Integritas Pegawai secara signifikan memediasi pengaruh Penegakan Disiplin terhadap Kepatuhan Pegawai. Dengan demikian, H6 diterima.

Pengaruh tidak langsung Sistem *Reward and punishment* terhadap Kepatuhan Pegawai melalui Integritas Pegawai memiliki koefisien jalur sebesar 0,252, nilai t-statistic sebesar 2,210, dan p-value sebesar 0,028. Interval kepercayaan 95% berada antara 0,058 sampai 0,481 dan tidak melintasi nilai nol. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Integritas Pegawai secara signifikan memediasi pengaruh Sistem *Reward and punishment* terhadap Kepatuhan Pegawai. Dengan demikian, H7 diterima.

Secara keseluruhan, enam dari tujuh hipotesis penelitian dinyatakan diterima. Penegakan Disiplin dan Sistem *Reward and punishment* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Integritas Pegawai. Integritas Pegawai dan Penegakan Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepatuhan Pegawai. Sistem *Reward and punishment* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kepatuhan Pegawai, tetapi memberikan pengaruh tidak langsung yang signifikan melalui Integritas Pegawai.

PEMBAHASAN

Pengaruh Penegakan Disiplin terhadap Integritas Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Penegakan Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap Integritas Pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,332, nilai t-statistic sebesar 2,369, dan p-value sebesar 0,018. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik penegakan disiplin yang diterapkan pada Pangkalan Sarana Operasi Bea Cukai Tipe B Kupang, semakin tinggi integritas yang dimiliki pegawai. Dengan demikian, H1 diterima.

Hasil penelitian ini dapat dijelaskan melalui Social Cognitive Theory. Bandura (1986) menjelaskan bahwa perilaku dan karakter individu terbentuk melalui hubungan timbal balik antara faktor personal, lingkungan, dan perilaku. Dalam konteks penelitian ini, penegakan disiplin menjadi faktor lingkungan organisasi yang memberikan batas jelas mengenai perilaku yang diperbolehkan dan dilarang. Penerapan aturan, pengawasan, pembinaan, dan konsekuensi secara konsisten membantu pegawai memahami standar perilaku organisasi, kemudian menginternalisasikannya menjadi sikap jujur, bertanggung jawab, dan konsisten.

Penegakan disiplin yang dilakukan secara adil tidak hanya menghasilkan kepatuhan formal, tetapi juga dapat menjadi proses pembelajaran perilaku. Hauser (2020) menjelaskan bahwa program etika dan kepatuhan akan lebih efektif apabila tidak berhenti pada penyampaian aturan, tetapi diarahkan pada pembelajaran yang menghasilkan perubahan perilaku. Artinya, pembinaan dan penegakan konsekuensi perlu membantu pegawai memahami alasan moral serta organisasional di balik suatu ketentuan, bukan semata-mata menimbulkan ketakutan terhadap hukuman.

Temuan ini juga memiliki keterkaitan dengan Hoekstra et al. (2023), yang menjelaskan bahwa sistem integritas organisasi perlu dibangun melalui kombinasi instrumen yang saling mendukung, seperti aturan, pengawasan, pelatihan, keteladanan, mekanisme pelaporan, dan penanganan pelanggaran. Penegakan disiplin menjadi salah satu instrumen formal yang dapat memperkuat integritas apabila diterapkan secara konsisten dan terhubung dengan nilai organisasi.

Pada model pengukuran, indikator PD4 memiliki outer loading tertinggi sebesar 0,894. Indikator tersebut merepresentasikan penggunaan waktu kerja secara efektif. Hasil ini menunjukkan bahwa penegakan disiplin paling kuat tercermin dari kemampuan organisasi mengarahkan pegawai agar menggunakan waktu kerja secara bertanggung jawab.

Penggunaan waktu yang efektif tidak hanya menunjukkan kepatuhan administratif, tetapi juga mencerminkan tanggung jawab serta konsistensi pegawai dalam memenuhi kewajiban jabatan.

Nilai f-square sebesar 0,158 menunjukkan bahwa Penegakan Disiplin memiliki ukuran pengaruh sedang terhadap Integritas Pegawai. Hal ini berarti penegakan disiplin merupakan faktor yang cukup berarti dalam membentuk integritas, tetapi bukan satu-satunya faktor. Integritas pegawai juga dapat dipengaruhi oleh keteladanan pimpinan, budaya organisasi, pendidikan etika, karakter personal, lingkungan sosial, dan pengalaman kerja. Oleh karena itu, penegakan disiplin perlu diterapkan bersama dengan pembinaan nilai dan keteladanan agar tidak hanya membentuk keteraturan, tetapi juga kesadaran moral pegawai.

Pengaruh Sistem *Reward and punishment* terhadap Integritas Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Sistem *Reward and punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Integritas Pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,524, nilai t-statistic sebesar 4,087, dan p-value kurang dari 0,001. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa semakin baik sistem penghargaan dan hukuman diterapkan, semakin tinggi integritas pegawai. Dengan demikian, H2 diterima.

Hasil penelitian ini mendukung Reinforcement Theory. Skinner (1953) menjelaskan bahwa perilaku individu dapat dibentuk melalui konsekuensi yang mengikuti perilaku tersebut. Perilaku yang memperoleh konsekuensi positif cenderung diulang, sedangkan perilaku yang menimbulkan konsekuensi negatif cenderung dikurangi. Dalam organisasi, reward memberikan pengakuan terhadap perilaku jujur, bertanggung jawab, dan sesuai aturan, sedangkan punishment memperjelas bahwa pelanggaran nilai dan ketentuan organisasi tidak dapat ditoleransi.

Temuan penelitian ini sejalan secara substantif dengan Bandiyono et al. (2021), yang menemukan bahwa reward dan punishment berpengaruh terhadap kedisiplinan pegawai. Penelitian tersebut dilakukan dalam lingkungan instansi pemerintah sehingga memiliki relevansi dengan konteks penelitian ini. Reward dan punishment memberikan sinyal mengenai perilaku yang dihargai serta perilaku yang memperoleh konsekuensi, sehingga pegawai memiliki pedoman yang lebih jelas dalam menjalankan pekerjaan.

Jannat et al. (2022) juga menunjukkan bahwa unsur program etika organisasi, termasuk punishment dan monitoring, dapat memengaruhi penilaian kognitif pegawai dan membantu mengurangi perilaku tidak etis. Temuan tersebut menunjukkan bahwa konsekuensi organisasi tidak hanya bekerja melalui rasa takut, tetapi juga melalui proses ketika pegawai menilai risiko, kemampuan menghadapi situasi etis, dan pilihan tindakan yang dapat diambil. Dalam penelitian ini, proses tersebut tercermin dalam peningkatan integritas sebagai kesadaran internal pegawai untuk bertindak benar.

Pada model pengukuran, indikator SR4 memiliki outer loading tertinggi sebesar 0,909. Indikator tersebut merepresentasikan ketegasan pemberian punishment. Hasil ini menunjukkan bahwa aspek yang paling kuat dalam Sistem *Reward and punishment* adalah kepastian organisasi dalam memberikan konsekuensi terhadap pelanggaran. Ketegasan tersebut penting untuk mencegah munculnya anggapan bahwa aturan dapat dinegosiasikan atau diterapkan secara berbeda kepada pegawai tertentu.

Meskipun ketegasan punishment menjadi indikator terkuat, penerapannya tetap perlu mempertimbangkan keadilan, proporsionalitas, transparansi, dan kesempatan pegawai memberikan penjelasan. Punishment yang tidak proporsional atau diskriminatif berisiko dipersepsikan sebagai tekanan dan dapat melemahkan kepercayaan pegawai. Sebaliknya, konsekuensi yang jelas dan adil dapat memperkuat tanggung jawab serta keyakinan bahwa organisasi benar-benar memegang nilai integritas.

Nilai f-square sebesar 0,394 menunjukkan bahwa Sistem *Reward and punishment* memiliki ukuran pengaruh besar terhadap Integritas Pegawai. Nilai tersebut merupakan pengaruh terbesar terhadap Integritas Pegawai dalam model penelitian. Temuan ini memperlihatkan bahwa sistem konsekuensi organisasi memiliki posisi penting dalam membentuk standar perilaku pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa penghargaan tidak hanya diberikan berdasarkan capaian kerja, tetapi juga mempertimbangkan integritas, kepatuhan terhadap kode etik, tanggung jawab, dan konsistensi perilaku pegawai.

Pengaruh Integritas Pegawai terhadap Kepatuhan Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Integritas Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepatuhan Pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,481, nilai t-statistic sebesar 3,312, dan p-value sebesar 0,001. Artinya, semakin tinggi integritas pegawai, semakin tinggi kepatuhan dalam menjalankan peraturan, prosedur kerja, kewajiban jabatan, arahan kedisiplinan, dan kode etik. Dengan demikian, H3 diterima.

Hasil tersebut mendukung pandangan Huberts (2018), yang menjelaskan bahwa integritas berkaitan dengan kualitas individu dan organisasi dalam bertindak sesuai dengan nilai moral, norma, serta aturan yang relevan. Pegawai yang memiliki integritas tidak hanya menaati aturan ketika berada dalam pengawasan, tetapi mempertahankan perilaku yang benar karena aturan tersebut telah menjadi bagian dari standar moral internal.

Integritas menjadi penting karena kepatuhan yang hanya bertumpu pada pengawasan eksternal cenderung bersifat situasional. Pegawai mungkin menaati ketentuan ketika pengawasan kuat, tetapi mengabaikannya ketika kemungkinan terdeteksi rendah. Sebaliknya, pegawai yang berintegritas akan mempertimbangkan benar atau salahnya suatu tindakan, dampaknya terhadap organisasi, serta tanggung jawab jabatannya meskipun tidak sedang diawasi.

Hoekstra et al. (2023) menegaskan bahwa sistem integritas yang baik perlu menggabungkan pendekatan berbasis aturan dengan pendekatan berbasis nilai. Pendekatan berbasis aturan menyediakan standar dan konsekuensi formal, sedangkan pendekatan berbasis nilai membantu anggota organisasi mengambil keputusan yang benar dalam situasi yang tidak sepenuhnya diatur secara teknis. Hasil penelitian ini memperkuat pandangan tersebut dengan menunjukkan bahwa integritas menjadi penggerak internal bagi kepatuhan pegawai.

Pada model pengukuran, indikator IP6 memiliki outer loading tertinggi sebesar 0,836. Indikator tersebut merepresentasikan keberanian pegawai menolak perilaku menyimpang. Hal ini menunjukkan bahwa integritas paling kuat tercermin ketika pegawai tidak hanya menjaga perilakunya sendiri, tetapi juga berani mengambil posisi terhadap tindakan yang bertentangan dengan nilai, kode etik, dan aturan organisasi.

Keberanian menolak penyimpangan sangat relevan dalam lingkungan Bea dan Cukai karena pegawai menjalankan fungsi pelayanan, pengawasan, penindakan, serta pengelolaan sarana operasi. Dalam pelaksanaan tugas tersebut, pegawai dapat menghadapi tekanan, kepentingan pihak tertentu, atau situasi yang membutuhkan keputusan cepat. Integritas membantu pegawai mempertahankan kepatuhan meskipun terdapat tekanan untuk mengambil tindakan yang tidak sesuai ketentuan.

Nilai f-square sebesar 0,199 menunjukkan bahwa Integritas Pegawai memiliki ukuran pengaruh sedang terhadap Kepatuhan Pegawai. Temuan ini memperlihatkan bahwa kepatuhan tidak hanya merupakan hasil dari kontrol formal, tetapi juga ditentukan oleh kekuatan nilai internal pegawai. Oleh karena itu, peningkatan kepatuhan perlu dilakukan melalui penguatan integritas, misalnya melalui keteladanan, diskusi dilema etika,

pembinaan kode etik, perlindungan terhadap pelapor, serta konsistensi tindak lanjut atas pelanggaran.

Pengaruh Penegakan Disiplin terhadap Kepatuhan Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Penegakan Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepatuhan Pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,325, nilai t-statistic sebesar 2,056, dan p-value sebesar 0,040. Hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan penegakan disiplin diikuti oleh peningkatan kepatuhan pegawai. Dengan demikian, H4 diterima.

Penegakan disiplin memberikan kepastian mengenai kewajiban, larangan, prosedur pemeriksaan, dan konsekuensi atas pelanggaran. Kepastian tersebut mengurangi ambiguitas mengenai perilaku kerja yang diharapkan organisasi. Pegawai menjadi lebih memahami batas kewenangan, tanggung jawab jabatan, serta risiko apabila mengabaikan peraturan dan prosedur kerja.

Dalam perspektif Social Cognitive Theory, pegawai mempelajari konsekuensi suatu perilaku melalui pengalaman langsung maupun pengamatan terhadap perlakuan organisasi kepada pegawai lain. Ketika organisasi secara konsisten memberikan pembinaan dan konsekuensi terhadap pelanggaran, pegawai memperoleh informasi bahwa kepatuhan merupakan standar yang benar-benar diterapkan. Sebaliknya, penegakan yang tidak konsisten dapat menimbulkan pembelajaran bahwa pelanggaran masih dapat ditoleransi.

Hauser (2020) menjelaskan bahwa kepatuhan yang efektif membutuhkan proses pembelajaran yang mengubah pemahaman menjadi perilaku. Oleh karena itu, penegakan disiplin tidak cukup dilakukan melalui penyampaian larangan dan ancaman sanksi. Organisasi juga perlu memberikan penjelasan, umpan balik, pembinaan, dan contoh penerapan aturan agar pegawai memahami hubungan antara kepatuhan, kualitas pekerjaan, keselamatan operasi, akuntabilitas, dan kepercayaan publik.

Temuan ini juga berkaitan dengan Jannat et al. (2022), yang menunjukkan bahwa instrumen kontrol organisasi dapat mengurangi perilaku tidak etis melalui proses penilaian kognitif pegawai. Pengawasan dan konsekuensi dapat meningkatkan kesadaran terhadap risiko pelanggaran sekaligus memperjelas tindakan yang perlu dilakukan untuk tetap bekerja sesuai standar organisasi.

Indikator PD4 dengan outer loading sebesar 0,894 kembali menunjukkan bahwa penggunaan waktu kerja secara efektif menjadi aspek terkuat dari Penegakan Disiplin. Penggunaan waktu secara bertanggung jawab mencerminkan kesiapan pegawai menaati ketentuan kerja, memenuhi target pekerjaan, dan melaksanakan kewajiban sesuai jadwal serta prosedur yang ditetapkan.

Nilai f-square sebesar 0,112 menunjukkan bahwa ukuran pengaruh langsung Penegakan Disiplin terhadap Kepatuhan Pegawai tergolong kecil. Meskipun signifikan, penegakan disiplin bukan satu-satunya penentu kepatuhan. Pengaruhnya lebih kecil dibandingkan Integritas Pegawai. Hal tersebut mengindikasikan bahwa aturan dan pengawasan dapat mengarahkan perilaku, tetapi kepatuhan yang lebih stabil membutuhkan internalisasi nilai melalui integritas pegawai.

Pengaruh Sistem *Reward and punishment* terhadap Kepatuhan Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Sistem *Reward and punishment* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kepatuhan Pegawai. Koefisien jalur yang diperoleh hanya sebesar 0,003, dengan nilai t-statistic sebesar 0,023 dan p-value sebesar 0,981. Nilai t-statistic lebih kecil dari 1,96 dan p-value lebih besar dari 0,05 sehingga H5 ditolak.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa keberadaan reward dan punishment belum secara langsung meningkatkan kepatuhan pegawai setelah Penegakan Disiplin dan Integritas Pegawai diperhitungkan dalam model. Dengan kata lain, kepatuhan pegawai tidak semata-mata muncul karena keinginan memperoleh penghargaan atau menghindari hukuman. Pegawai dapat memandang reward dan punishment sebagai mekanisme organisasi, tetapi mekanisme tersebut baru memiliki arti ketika mampu membentuk kesadaran, tanggung jawab, dan integritas.

Temuan ini tidak berarti bahwa Sistem *Reward and punishment* tidak penting. Hasil pengujian sebelumnya menunjukkan bahwa variabel tersebut memiliki pengaruh positif yang besar terhadap Integritas Pegawai. Oleh karena itu, pengaruhnya terhadap Kepatuhan Pegawai lebih mungkin bekerja melalui proses internalisasi nilai daripada melalui jalur langsung.

Jannat et al. (2022) menunjukkan bahwa unsur program etika organisasi dapat memengaruhi perilaku melalui proses kognitif yang terjadi dalam diri pegawai. Artinya, punishment, monitoring, dan instrumen formal lainnya tidak selalu bekerja secara otomatis. Efektivitasnya bergantung pada bagaimana pegawai menilai konsekuensi, memahami nilai organisasi, serta mengembangkan kemampuan untuk memilih tindakan yang benar.

Liu et al. (2022) juga menunjukkan bahwa hubungan antara perilaku reward dan punishment pimpinan dengan kepatuhan dapat melibatkan mekanisme persepsi keadilan dan kejelasan peran. Meskipun penelitian tersebut dilakukan dalam konteks kepatuhan keselamatan, temuannya relevan untuk menunjukkan bahwa reward dan punishment bukan stimulus yang berdiri sendiri. Cara pemberian, konsistensi, keadilan, serta kejelasan perilaku yang diharapkan turut menentukan respons pegawai.

Indikator SR4 memiliki outer loading tertinggi sebesar 0,909, yang menunjukkan bahwa ketegasan pemberian punishment merupakan aspek Sistem *Reward and punishment* yang paling kuat dirasakan responden. Namun, ketegasan tersebut tidak otomatis menghasilkan kepatuhan langsung. Pegawai mungkin memahami bahwa organisasi tegas terhadap pelanggaran, tetapi kepatuhan yang konsisten tetap membutuhkan penerimaan terhadap nilai, tanggung jawab, dan kesadaran bahwa menaati aturan merupakan tindakan yang benar.

Nilai f-square sebesar 0,000 menunjukkan bahwa kontribusi langsung Sistem *Reward and punishment* terhadap Kepatuhan Pegawai dapat diabaikan. Temuan ini memberikan peringatan bahwa organisasi tidak sebaiknya terlalu bergantung pada insentif dan hukuman sebagai alat utama pembentuk kepatuhan. Sistem tersebut perlu diarahkan untuk memperkuat integritas, keadilan, dan pemahaman nilai organisasi agar dampaknya tidak berhenti pada perilaku sementara atau kepatuhan yang bersifat transaksional.

Peran Integritas Pegawai dalam Memediasi Pengaruh Penegakan Disiplin terhadap Kepatuhan Pegawai

Hasil pengujian specific indirect effects menunjukkan bahwa Penegakan Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepatuhan Pegawai melalui Integritas Pegawai. Pengaruh tidak langsung tersebut memiliki koefisien sebesar 0,160, nilai t-statistic sebesar 2,191, dan p-value sebesar 0,029. Dengan demikian, H6 diterima.

Hasil ini menunjukkan bahwa Penegakan Disiplin meningkatkan Kepatuhan Pegawai melalui dua jalur. Pertama, penegakan aturan, pengawasan, pembinaan, dan konsekuensi secara langsung mengarahkan pegawai agar menaati ketentuan organisasi. Kedua, penegakan disiplin membentuk Integritas Pegawai, yang selanjutnya mendorong kepatuhan berdasarkan kesadaran moral dan tanggung jawab internal.

Pengaruh langsung Penegakan Disiplin terhadap Kepatuhan Pegawai tetap signifikan dengan koefisien sebesar 0,325. Pengaruh tidak langsung melalui Integritas Pegawai juga

signifikan dan memiliki arah positif. Berdasarkan klasifikasi Zhao et al. (2010), pola tersebut termasuk complementary partial mediation atau mediasi parsial komplementer.

Total pengaruh Penegakan Disiplin terhadap Kepatuhan Pegawai sebesar 0,485, yang berasal dari pengaruh langsung sebesar 0,325 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,160. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Integritas Pegawai memperkuat mekanisme pengaruh Penegakan Disiplin terhadap Kepatuhan Pegawai, tetapi bukan satu-satunya jalur yang menjelaskan hubungan tersebut.

Temuan ini sesuai dengan Social Cognitive Theory karena lingkungan organisasi dan faktor personal saling berinteraksi dalam membentuk perilaku. Penegakan disiplin sebagai faktor lingkungan memberikan standar dan konsekuensi, sedangkan integritas menjadi faktor personal yang menentukan bagaimana standar tersebut dipahami dan diinternalisasi. Interaksi keduanya kemudian menghasilkan kepatuhan sebagai perilaku kerja.

Hauser (2020) menegaskan pentingnya mengarahkan program etika dan kepatuhan dari sekadar penyampaian aturan menuju perubahan perilaku. Hoekstra et al. (2023) juga menjelaskan bahwa sistem integritas perlu dibangun secara terpadu dan tidak hanya bergantung pada instrumen formal. Dalam konteks penelitian ini, aturan disiplin akan lebih efektif ketika mampu membentuk nilai internal pegawai.

Secara praktis, Pangkalan Sarana Operasi Bea Cukai Tipe B Kupang perlu memastikan bahwa setiap proses penegakan disiplin memiliki dimensi pembelajaran. Pemeriksaan dan penjatuhan konsekuensi perlu disertai penjelasan mengenai standar yang dilanggar, dampak tindakan terhadap organisasi, dan perilaku yang diharapkan pada masa mendatang. Dengan demikian, proses disiplin tidak hanya menghentikan pelanggaran, tetapi juga memperkuat integritas dan mencegah pengulangan perilaku yang sama.

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

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Sistem *Reward and punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepatuhan Pegawai melalui Integritas Pegawai. Pengaruh tidak langsung tersebut memiliki koefisien sebesar 0,252, nilai t-statistic sebesar 2,210, dan p-value sebesar 0,028. Dengan demikian, H7 diterima.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa Sistem *Reward and punishment* dapat meningkatkan Kepatuhan Pegawai apabila terlebih dahulu mampu memperkuat Integritas Pegawai. Reward memberikan pengakuan bahwa perilaku jujur, bertanggung jawab, dan sesuai aturan dihargai oleh organisasi. Sementara itu, punishment menunjukkan bahwa pelanggaran terhadap nilai dan ketentuan memiliki konsekuensi. Ketika pesan tersebut diinternalisasi, pegawai membentuk standar moral yang kemudian mendorong kepatuhan.

Pengaruh langsung Sistem *Reward and punishment* terhadap Kepatuhan Pegawai tidak signifikan dengan koefisien sebesar 0,003, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui Integritas Pegawai signifikan sebesar 0,252. Berdasarkan klasifikasi Zhao et al. (2010), pola tersebut termasuk indirect-only mediation. Pola ini juga sering dipahami sebagai mediasi penuh secara substantif karena pengaruh Sistem *Reward and punishment* terhadap Kepatuhan Pegawai hanya muncul melalui variabel mediator.

Total koefisien pengaruh Sistem *Reward and punishment* terhadap Kepatuhan Pegawai sebesar 0,255, yang berasal dari pengaruh langsung sebesar 0,003 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,252. Hampir seluruh pengaruh tersebut disalurkan melalui Integritas Pegawai. Hal ini memperlihatkan bahwa Integritas Pegawai menjadi mekanisme utama yang mengubah reward dan punishment menjadi perilaku kepatuhan.

Temuan tersebut dapat dijelaskan melalui kombinasi Reinforcement Theory dan Social Cognitive Theory. Reinforcement Theory menjelaskan bahwa konsekuensi dapat membentuk perilaku, sedangkan Social Cognitive Theory menjelaskan bahwa individu tidak

hanya bereaksi secara mekanis terhadap konsekuensi. Pegawai juga mengamati, menilai, dan menginternalisasi makna dari perlakuan organisasi. Proses internal tersebut tercermin dalam Integritas Pegawai.

Jannat et al. (2022) menunjukkan bahwa program etika dengan berbagai unsur kontrol dapat mengurangi perilaku tidak etis melalui proses penilaian kognitif pegawai. Temuan tersebut mendukung hasil penelitian ini bahwa instrumen formal tidak harus memiliki pengaruh langsung. Instrumen tersebut dapat bekerja dengan terlebih dahulu membentuk cara pegawai menilai perilaku etis dan kemampuannya untuk bertindak sesuai standar organisasi.

Liu et al. (2022) juga menunjukkan bahwa pengaruh praktik reward dan punishment terhadap kepatuhan dapat dijelaskan melalui mekanisme psikologis, seperti persepsi keadilan dan kejelasan peran. Oleh karena itu, reward dan punishment perlu dirancang sebagai sarana komunikasi nilai, bukan hanya transaksi antara perilaku dan konsekuensi.

Dalam konteks Pangkalan Sarana Operasi Bea Cukai Tipe B Kupang, organisasi perlu memberikan penghargaan terhadap perilaku berintegritas, bukan hanya hasil kerja yang bersifat kuantitatif. Penghargaan dapat diberikan atas konsistensi menaati prosedur, keberanian melaporkan penyimpangan, tanggung jawab menjaga sarana operasi, serta keteladanan dalam menjalankan kode etik. Punishment juga harus diterapkan secara transparan, konsisten, proporsional, dan tidak diskriminatif.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa enam dari tujuh hipotesis diterima. Penegakan Disiplin dan Sistem *Reward and punishment* meningkatkan Integritas Pegawai. Integritas Pegawai dan Penegakan Disiplin secara langsung meningkatkan Kepatuhan Pegawai. Sistem *Reward and punishment* tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Kepatuhan Pegawai, tetapi berpengaruh melalui Integritas Pegawai.

Sistem *Reward and punishment* memiliki pengaruh paling besar terhadap Integritas Pegawai, sedangkan Integritas Pegawai menjadi variabel yang memiliki pengaruh langsung terbesar terhadap Kepatuhan Pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa kepatuhan yang berkelanjutan tidak cukup dibentuk melalui kontrol eksternal. Organisasi perlu mengubah aturan, penghargaan, dan hukuman menjadi sarana pembentukan integritas agar pegawai menaati ketentuan berdasarkan tanggung jawab dan kesadaran internal.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Penegakan Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap Integritas Pegawai. Semakin konsisten aturan, pembinaan, pengawasan, dan konsekuensi disiplin diterapkan, semakin kuat integritas pegawai dalam menjalankan tugas.
2. Sistem *Reward and punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Integritas Pegawai. Pemberian penghargaan dan hukuman yang jelas, adil, konsisten, dan proporsional mampu memperkuat kejujuran, tanggung jawab, serta konsistensi perilaku pegawai.
3. Integritas Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepatuhan Pegawai. Pegawai yang memiliki kejujuran, tanggung jawab, konsistensi, dan keberanian menolak penyimpangan cenderung lebih patuh terhadap peraturan, prosedur kerja, kewajiban jabatan, arahan kedisiplinan, dan kode etik.
4. Penegakan Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepatuhan Pegawai. Penegakan aturan yang konsisten memberikan kejelasan mengenai kewajiban,

larangan, dan konsekuensi sehingga mendorong pegawai menaati ketentuan organisasi.

5. Sistem *Reward and punishment* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kepatuhan Pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa kepatuhan pegawai tidak semata-mata terbentuk karena keinginan memperoleh penghargaan atau menghindari hukuman.
6. Integritas Pegawai mampu memediasi pengaruh Penegakan Disiplin terhadap Kepatuhan Pegawai. Peran mediasi tersebut bersifat parsial komplementer karena pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama positif dan signifikan. Penegakan Disiplin dapat meningkatkan kepatuhan secara langsung sekaligus melalui penguatan Integritas Pegawai.
7. Integritas Pegawai mampu memediasi pengaruh Sistem *Reward and punishment* terhadap Kepatuhan Pegawai. Peran mediasi tersebut termasuk indirect-only mediation karena pengaruh langsung Sistem *Reward and punishment* terhadap Kepatuhan Pegawai tidak signifikan, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui Integritas Pegawai signifikan.
8. Secara keseluruhan, enam dari tujuh hipotesis penelitian dinyatakan diterima. Sistem *Reward and punishment* memiliki pengaruh paling besar terhadap Integritas Pegawai, sedangkan Integritas Pegawai menjadi variabel yang memiliki pengaruh langsung paling besar terhadap Kepatuhan Pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa kepatuhan yang berkelanjutan lebih kuat apabila aturan, penghargaan, dan hukuman mampu membentuk kesadaran internal serta integritas pegawai.

Saran

Saran Praktis

1. Pangkalan Sarana Operasi Bea Cukai Tipe B Kupang perlu menerapkan penegakan disiplin secara konsisten, adil, transparan, dan tidak diskriminatif. Setiap pelanggaran perlu ditangani berdasarkan ketentuan yang sama agar pegawai memperoleh kepastian mengenai standar perilaku organisasi.
2. Penegakan disiplin perlu disertai pembinaan dan penjelasan mengenai alasan, dampak, serta nilai yang mendasari setiap ketentuan. Pendekatan tersebut diperlukan agar pegawai tidak hanya mematuhi aturan karena takut terhadap sanksi, tetapi juga memahami tanggung jawab moral dan organisasionalnya.
3. Sistem *Reward and punishment* perlu diarahkan untuk memperkuat Integritas Pegawai. Penghargaan tidak hanya diberikan atas pencapaian target, tetapi juga atas kejujuran, kepatuhan terhadap prosedur, tanggung jawab, keberanian melaporkan penyimpangan, dan keteladanan dalam menjalankan kode etik.
4. Pemberian punishment perlu dilakukan secara tegas, proporsional, objektif, dan disertai mekanisme pemeriksaan yang transparan. Pegawai perlu memperoleh kesempatan memberikan penjelasan agar hukuman tidak dipersepsikan sebagai tindakan sepihak atau tidak adil.
5. Organisasi perlu memperkuat Integritas Pegawai melalui sosialisasi kode etik, diskusi dilema etika, pembinaan berkala, keteladanan pimpinan, serta evaluasi perilaku kerja. Penguatan integritas penting karena terbukti menjadi faktor utama yang mendorong Kepatuhan Pegawai.
6. Pimpinan perlu menjadi teladan dalam penggunaan waktu kerja, kepatuhan terhadap prosedur, tanggung jawab jabatan, dan keberanian menolak perilaku menyimpang. Keteladanan akan membantu pegawai melihat bahwa aturan dan nilai integritas berlaku pada seluruh tingkatan organisasi.

7. Organisasi perlu menyediakan mekanisme pelaporan pelanggaran yang aman, rahasia, mudah diakses, dan memberikan perlindungan kepada pelapor. Mekanisme tersebut diperlukan untuk memperkuat keberanian pegawai dalam menolak dan melaporkan penyimpangan.
8. Evaluasi terhadap efektivitas Penegakan Disiplin dan Sistem *Reward and punishment* perlu dilakukan secara berkala. Evaluasi dapat dilakukan melalui survei internal, pemantauan pelanggaran, penilaian persepsi keadilan, serta analisis perubahan perilaku pegawai setelah pembinaan atau pemberian konsekuensi.

Saran Teoritis

1. Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain yang dapat memengaruhi Integritas Pegawai dan Kepatuhan Pegawai, seperti kepemimpinan etis, budaya organisasi, keadilan organisasi, pengawasan, komitmen organisasi, dan *perceived organizational support*.
2. Penelitian berikutnya dapat menguji variabel mediasi lain, seperti kesadaran etis, komitmen organisasi, *moral identity*, atau *organizational justice* untuk menjelaskan mekanisme pengaruh Penegakan Disiplin dan Sistem *Reward and punishment* terhadap Kepatuhan Pegawai.
3. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan jumlah responden yang lebih besar dan melibatkan beberapa unit kerja Bea dan Cukai agar hasil penelitian memiliki cakupan generalisasi yang lebih luas.
4. Penelitian berikutnya dapat menggunakan desain longitudinal untuk mengetahui perubahan Integritas dan Kepatuhan Pegawai setelah penerapan kebijakan disiplin, pemberian reward, atau penjatuhan punishment dalam jangka waktu tertentu.
5. Penelitian mendatang dapat membandingkan pengaruh reward dan punishment sebagai dua variabel yang terpisah. Pemisahan tersebut dapat memberikan gambaran yang lebih rinci mengenai apakah penghargaan atau hukuman memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap Integritas dan Kepatuhan Pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Bandiyono, A., Hamzah, K. F., & Hidayat, N. A. (2021). Pengaruh reward dan punishment terhadap kedisiplinan pegawai. *Jurnal Ekonomi*, 26(1), 50–65. <https://doi.org/10.24912/je.v26i1.717>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice Hall.
- 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.
- Hauser, C. (2020). From preaching to behavioral change: Fostering ethics and compliance learning in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 162(4), 835–855. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04364-9>

- Hoekstra, A., Huberts, L., & van Montfort, A. (2023). Content and design of integrity systems: Evaluating integrity systems in local government. *Public Integrity*, 25(2), 137–149. <https://doi.org/10.1080/10999922.2021.2014204>
- Huberts, L. W. J. C. (2018). Integrity: What it is and why it is important. *Public Integrity*, 20(sup1), S18–S32. <https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1477404>
- Jannat, T., Alam, S. S., Ho, Y. H., Omar, N. A., & Lin, C. Y. (2022). Can corporate ethics programs reduce unethical behavior? Threat appraisal or coping appraisal. *Journal of Business Ethics*, 176(1), 37–53. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04726-8>
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 123 Tahun 2023 tentang tata cara pemeriksaan pelanggaran disiplin dan penjatuan hukuman disiplin di lingkungan Kementerian Keuangan*.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2024). *Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 132 Tahun 2024 tentang organisasi dan tata kerja Pangkalan Sarana Operasi Bea dan Cukai*.
- Komisi Pemberantasan Korupsi. (n.d.). *Pengertian integritas*. ACLC KPK.
- Kusmayati, N. K. (2018). Pengaruh motivasi, pengawasan, sanksi, dan penerapan absensi terhadap disiplin kerja pegawai pada PT TIKI Cabang Surabaya. *Media Mahardhika*, 16(2), 282–288.
- Lestari, A. W., & Firdausi, F. (2016). Pelaksanaan sistem reward dan punishment di lingkungan Kementerian Keuangan dalam upaya meningkatkan kedisiplinan pegawai: Studi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/KPPN Kudus. *Reformasi*, 6(1), 66–75. <https://doi.org/10.33366/rfr.v6i1.678>
- 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. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.841345>
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021 tentang disiplin Pegawai Negeri Sipil*.
- Sabila, N. M. (2021). *Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening* [Diploma thesis, STIE Mahardhika Surabaya].
- Sanggarwati, D. A., Fitrianty, R., Tyas, W. S. A., & Kuswandi. (2021). Efek kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja karyawan di PT Citra Persada Infrastruktur di Surabaya. *Media Mahardhika*, 19(2), 255–268. <https://doi.org/10.29062/mahardika.v19i2.253>

Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Macmillan.

Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Tyler, T. R. (2006). *Why people obey the law*. Princeton University Press.

Witara, K., & Setiyawan, B. S. (2023). Pengaruh beban kerja, pelatihan, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Prima Mitra Piranti Sidoarjo. *Media Mahardhika*, 21(3), 378–391. <https://doi.org/10.29062/mahardhika.v21i3.622>

Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>