



## Peran Pengawasan Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Bank Perkreditan Rakyat Se-Kabupaten Serang

Salapudin<sup>1</sup>, Muhammad Suparmoko<sup>1</sup>, Uli Wildan Nuryanto<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Bina Bangsa, Kota Serang, Indonesia  
Email : <sup>1</sup>[salapudin606@gmail.com](mailto:salapudin606@gmail.com), <sup>2</sup>[Msuparmoko402@gmail.com](mailto:Msuparmoko402@gmail.com), <sup>3</sup>[uli.wildan11@gmail.com](mailto:uli.wildan11@gmail.com)

**Abstrak** - Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran pengawasan dan *punishment* terhadap kinerja karyawan dengan variabel disiplin kerja sebagai variabel intervening pada bank perkreditan rakyat se kabupaten serang. Populasi ini adalah seluruh karyawan di BPR se kabupaten serang dengan jumlah 105 karyawan dengan menggunakan Teknik sampel jenuh dengan menjadikan seluruh populasi menjadi sampel. Alat analisis ini menggunakan analisis statistik inferensial atau *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif atau di terima, terdapat pengaruh signifikan *punishment* terhadap kinerja karyawan, tidak terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh signifikan pengawasan terhadap disiplin kerja, terdapat pengaruh signifikan *punishment* terhadap disiplin kerja, disiplin kerja dapat memediasi pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja dapat memediasi pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** Pengawasan, *Punishment*, Kinerja Karyawan, Disiplin Kerja

**Abstract** - This research aims to determine the role of supervision and punishment on employee performance with the work discipline variable as an intervening variable in people's credit banks in Serang Regency. This population is all employees in BPRs in Serang Regency with a total of 105 employees using a saturated sampling technique by making the entire population used as a sample. This analysis tool uses inferential statistical analysis or *Partial Least Square* (PLS). The results of this research show that the influence of supervision on employee performance has a positive or acceptable influence, there is a significant influence of punishment on employee performance, there is no influence of work discipline on employee performance. , there is a significant influence of supervision on work discipline, there is a significant influence of punishment on work discipline, work discipline can mediate the influence of supervision on employee performance, work discipline can mediate the influence of punishment on employee performance.

**Keywords:** Supervision, Punishment, Employee Performance, Work Discipline

### 1. PENDAHULUAN

Permasalahan mengenai kinerja merupakan permasalahan yang akan selalu dihadapi oleh pihak manajemen perusahaan, karena itu manajemen perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut akan membuat manajemen perusahaan dapat mengambil berbagai kebijakan yang diperlukan, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawannya agar sesuai dengan harapan perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah pengawasan. Pengawasan merupakan cara suatu organisasi mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien, serta lebih jauh mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi (Fahmi, 2014: 138). Pengawasan yang tidak optimal dapat memungkinkan karyawan untuk bertindak semaunya sendiri bahkan bisa melakukan pelanggaran yang bertentangan dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah punishment yang merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar (Erni, 2014:33) . Penerapan Punishment dalam sebuah organisasi pun tidak kalah penting, karena akan ada keteraturan dalam membentuk sebuah organisasi dengan disiplin yang kuat dan tanggung jawab.



## **2. KAJIAN PUSTAKA**

### **2.1 Kinerja Pegawai**

Menurut Rivai & Sagala (2013 : 604) kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki.

Menurut Harianto dan Saputra (2020 : 676) kinerja merupakan prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai karyawan secara kuantitas maupun kualitas atas apa yang telah dikerjakannya terhadap suatu tugas yang sudah menjadi tanggung jawab karyawan tersebut. Berdasarkan pengertian tersebut maka disimpulkan bahwa kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### **2.2 Pengawasan**

Menurut Daulay (2017: 218) menyatakan bahwa pengawasan adalah usaha sistemik untuk menetapkan standard pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standard yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya yang dimiliki perusahaan telah dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan Perusahaan.

Menurut Situmeang (2017 : 150) pengawasan merupakan proses atau langkah pencegahan dari tindakan-tindakan penyimpangan fatal dan tindakan koreksi apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan kecil yang dilakukan oleh karyawan dalam pelaksanaan kegiatan organisasi serta menjamin tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai sesuai yang telah direncanakan sebelumnya.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengawasan kerja adalah suatu proses kegiatan pimpinan yang sistematis untuk membandingkan, memastikan dan menjamin bahwa tujuan dan sasaran serta kegiatan organisasi yang akan dan telah terlaksana dengan baik dan sesuai dengan standar, rencana, intruksi dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan perusahaan, serta untuk mengambil tindakan perbaikan dan pencegahan yang diperlukan sumber daya yang paling efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan.

### **2.3 Punishment**

Menurut Fahmi (2016 : 68) punishment adalah sangsi yang diterima oleh seorang karyawan karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan. Menurut Mangkunegara (2011:130) bahwa punishment adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran bagi pelanggar. Dari beberapa pendapat di atas punishment adalah suatu perbuatan yang kurang menyenangkan, yang berupa hukuman atau sanksi yang diberikan kepada karyawan yang diberikan kepada karyawan secara sadar ketika terjadi pelanggaran agar tidak mengulangi lagi.

### **2.4 Disiplin Kerja**

Menurut Rivai dan Sagala (2013 : 825) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan.

Menurut Rozalia, dkk (2015) kedisiplinan merupakan suatu hal yang memiliki fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena semakin baik disiplin karyawan maka semakin tinggi pula hasil kinerja yang dicapainya. Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja karyawan merupakan sikap atau tingkah laku yang menunjukkan kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan yang telah ditetapkan oleh instansi atau organisasinya baik yang tertulis maupun tidak tertulis sehingga diharapkan pekerjaan yang dilakukan efektif dan efisien.

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini mempergunakan metode penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2016:14) metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang ditetapkan.

Hipotesis dalam penelitian ini penulis menggunakan deskriptif asosiatif. Hipotesis deskriptif adalah jawaban sementara terhadap masalah deskriptif, yaitu yang berkenaan dengan variabel mandiri, sedangkan hipotesis asosiatif adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah, yaitu menanyakan hubungan dua variabel atau lebih.

#### 3.1 Populasi dan Sample

##### a. Populasi

Penelitian ilmiah pasti tidak terlepas dari masalah sumber data yaitu populasi. Menurut Sugiyono (2014:61) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai karakteristik tertentu dan mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang beroperasi dan memberikan pelayanan pada masyarakat di wilayah Kabupaten Serang yaitu sebanyak 105 Pegawai.

##### b. Sampel

Menurut Sugiyono (2014:62) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi tersebut. Pada penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel jenuh yaitu mengambil seluruhnya dari jumlah populasi, sehingga sampel yang ditetapkan sebanyak 105 pegawai BPR se-Kabupaten Serang.

#### 3.2 Analisis Data

Teknik analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi dua, yaitu teknik analisis statistik deskriptif dan teknik analisis statistik inferensial.

##### a. Metode Statistik Deskriptif

Metode statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik masing-masing variabel dalam penelitian. Data yang telah dikumpulkan selanjutnya ditabulasikan ke dalam tabel dan dilakukan pembahasan secara deskriptif. Ukuran deskriptif adalah pemberian angka-angka, maupun dalam bentuk persentase.

##### b. Analisis Statistik Inferensial

Alat uji statistik yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan uji persamaan struktur berbasis variance atau yang lebih dikenal dengan nama *Partial Least Square* (PLS) menggunakan software Smart PLS 3.0. Menurut Imam Ghozali (2013:1), metode *Partial Least Square* (PLS) menjelaskan bahwa Model persamaan struktural berbasis variance (PLS) mampu menggambarkan variabel laten (tak terukur langsung) dan diukur menggunakan indikator-indikator (*variable manifest*).

Model analisis PLS merupakan pengembangan dari model analisis jalur, adapun beberapa kelebihan yang didapat jika menggunakan model analisis PLS yaitu data tidak harus terdistribusi tertentu, model tidak harus berdasarkan pada teori dan adanya *indeterminacy*, dan jumlah sampel yang kecil. Beberapa istilah umum yang berkaitan dengan SEM menurut Hair et al (1995), diuraikan sebagai berikut:

### 1) **Konstruk Laten**

Pengertian konstruk laten adalah konsep yang membuat peneliti mendefinisikan ketentuan konseptual namun tidak secara langsung (bersifat laten), tetapi diukur dengan perkiraan berdasarkan indikator. Konstruk merupakan suatu proses atau kejadian dari suatu amatan yang diformulasikan dalam bentuk konseptual dan memerlukan indikator untuk memperjelasnya

### 2) **Variabel Manifest**

Pengertian variabel manifest adalah nilai observasi pada bagian spesifik yang dipertanyakan, baik dari responden yang menjawab pertanyaan (misalnya kuesioner) maupun observasi yang dilakukan oleh peneliti. Sebagai tambahan, konstruk laten tidak dapat diukur secara langsung (bersifat laten) dan membutuhkan indikator-indikator untuk mengukurnya. Indikator-indikator tersebut dinamakan variabel manifest. Dalam format kuesioner, variabel manifest tersebut merupakan item-item pertanyaan dari setiap variabel yang dihipotesiskan.

### 3) **Variabel Eksogen, Variabel Endogen**

Variabel eksogen adalah variabel penyebab, variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel lainnya. Variabel eksogen memberikan efek kepada variabel lainnya. Dalam diagram jalur, variabel eksogen ini secara eksplisit ditandai sebagai variabel yang tidak ada panah tunggal yang menuju ke arahnya. Variabel endogen adalah variabel yang dijelaskan oleh variabel eksogen. Variabel endogen adalah efek dari variabel eksogen. Dalam diagram jalur, variabel endogen ini secara eksplisit ditandai oleh kepala panah yang menuju ke arahnya.

### 4) **Variabel Intervening**

Variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi (memperlemah dan memperkuat) hubungan antara variabel independen dengan dependen, tetapi tidak dapat diamati dan diukur. Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dalam penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana model struktural yang menghubungkan antar variabel laten (*inner model*) dan model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya (*outer model*) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

#### 1) *Analisa outer model*

Analisa *outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (*valid* dan *reliabel*). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya.

#### 2) *Analisa Inner model*

Analisa *Inner model* biasanya juga disebut dengan (*inner relation*, structural model dan substantive theory) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa *inner model* dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Qsquare* test untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam pengevaluasian *inner model* dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi.

## 4. HASIL PENELITIAN

### 4.1 Uji Outer Model

#### a. Uji Konvergen Validitas

Hasil analisis *outer* terhadap parameter konvergen validitas dilakukan dengan menggunakan PLS *Algorithm* dan hasil yang digunakan sebagai interpretasi parameter adalah nilai loding faktor. Dari hasil analisis terhadap model yang dibangun didapatkan nilai loding faktor indikator dari variabel pengawasan, *punishment*, disiplin kerja dan kinerja karyawan.

Tabel 1. Hasil *Outer Loading* Model Penelitian Indikator Terhadap Variabel

	Disiplin Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	Pengawasan (X1)	Punishment (X2)
DK1	0.769			
DK2	0.719			
DK3	0.723			
DK4	0.786			
KK1		0.710		
KK2		0.708		
KK3		0.720		
KK4		0.772		
KK5		0.719		
P1			0.760	
P2			0.772	
P3			0.769	
P4			0.793	
PU1				0.767
PU2				0.403
PU3				0.728
PU4				0.736
PU5				0.509
PU6				0.768
PU7				0.745

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2021)

Berdasarkan rincian data pada tabel yang diuraikan diatas, bisa kita lihat bahwa banyak dari tiap indikator terhadap tiap-tiap variabel menunjukkan loading faktor diatas 0,70 dengan kategori valid. Terdapat 2 indikator dengan hasil dibawah 0,70 yaitu variabel punishment sebanyak 2 indikator antara lain: PU2 dengan nilai 0,403 dan PU5 dengan nilai 0,509. Hal tersebut menunjukkan bahwa indikator dari variable dengan loding faktor yang bernilai diatas 0,70 akan menghasilkan kevalidan yang lebih tinggi dengan demikian *convergent validity*nya dapat terpenuhi. Sementara indicator dari variable dengan loding faktor yang bernilai dibawah 0,70 maka menghasilkan kevalidan yang rendah pula sehinga harus dilakukan perbaikan atau bahkan dihilangkan dari sub indikator.

Adapun hasil loading faktor dari masing-masing indikator model kedua terhadap variabel latennya diuraikan dalam tabel dibawah ini:

**Tabel 2.** Hasil *Outer Loading* Model Penelitian *Final*

	Disiplin Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	Pengawasan (X1)	Punishment (X2)
DK1	0.771			
DK2	0.715			
DK3	0.728			
DK4	0.7781			
KK1		0.709		
KK2		0.778		
KK3		0.742		
KK4		0.794		
KK5		0.773		
P1			0.758	
P2			0.769	
P3			0.774	
P4			0.791	
PU1				0.704
PU3				0.765
PU4				0.780
PU6				0.748
PU7				0.724

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2021)

Berdasarkan Tabel di atas semua loading faktor antara dimensi terhadap dimensi dari setiap variable semua menunjukkan diatas angka 0.7, sehingga bisa diartikan valid.

**b. Average Variant Extracted (AVE)**

**Tabel 3.** *Average Variance Extracted (AVE)*

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Pengawasan (X <sub>1</sub> )	0,699
Kualitas Punishment (X <sub>2</sub> )	0,669
Disiplin kerja (Z)	0,660
Kinerja karyawan (Y)	0,627

Sumber : Data primer yang diolah (2021)

Berdasarkan tabel di atas menjelaskan nilai dari AVE dan akar AVE dari konstruk Pengawasan (X<sub>1</sub>), Punishment (X<sub>2</sub>), Disiplin kerja (Z) dan Kinerja karyawan (Y). Dapat dilihat bahwa setiap konstruk (variabel) tersebut memiliki nilai AVE diatas 0.5. Hal ini menunjukkan

bahwa setiap konstruk tersebut memiliki nilai validitas yang baik dari setiap indikatornya atau kuesioner yang digunakan untuk mengetahui hasil Pengawasan ( $X_1$ ), punishment ( $X_2$ ), disiplin kerja ( $Z$ ) dan kinerja karyawan ( $Y$ ) dapat dikatakan valid.

**c. Diskriminan Validitas**

**Tabel 4.** Hasil Analisis Validitas Diskriminan

	Disiplin Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	Pengawasan (X1)	Punishment (X2)
DK1	0.771	0.317	0.387	0.295
DK2	0.715	0.266	0.271	0.290
DK3	0.728	0.262	0.474	0.321
DK4	0.781	0.245	0.201	0.397
KK1	0.281	0.709	0.230	0.338
KK2	0.343	0.778	0.235	0.287
KK3	0.186	0.742	0.194	0.312
KK4	0.194	0.794	0.193	0.370
KK5	-0.122	0.773	0.044	-0.037
P1	0.418	0.217	0.758	0.415
P2	-0.190	-0.080	0.769	-0.103
P3	0.401	0.275	0.774	0.185
P4	0.182	0.226	0.791	0.209
PU1	0.212	0.247	0.376	0.704
PU3	0.284	0.327	0.346	0.765
PU4	0.140	0.282	0.090	0.780
PU6	0.321	0.377	0.131	0.748
PU7	0.411	0.308	0.237	0.724

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2021)

Berdasarkan rincian data pada tabel tersebut bisa dilihat bahwa korelasi yang terjadi antara konstruk dengan indikatornya memiliki nilai diatas korelasi yang terjadi antara konstruk dengan indikator lainnya. Sehingga bisa disimpulkan bahwa setiap konstruk ataupun variabel laten telah mencapai discriminant validity dengan kategori baik, yang indikator yang ada pada baris konstruk lebih baik dari indikator yang terdapat di baris yang lain.

**d. Reliabilitas Komposit**

Untuk melakukan pengujian terhadap outer model peneliti memakai convergent validity dan diskriminasi validity, peneliti juga menggunakan nilai komposit reability yang digunakan untuk mengukur realibilitas kontrak ataupun variabel laten. Apabila nilai pada composite reliability menunjukkan angka diatas 0,7 maka bisa dikatakan reliabel.

**Tabel 5.** Hasil Analisis Komposit Reliabilitas

	Composite Reliability
Pengawasan ( $X_1$ )	0,771
Kualitas Punishment ( $X_2$ )	0,722

Disiplin kerja (Z)	0,788
Kinerja karyawan (Y)	0,743

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2021)

Keakuratan dari setiap variable laten dikuatkan dengan hasil analisa yang dilakukan pada alpha cronbachs yang mana setiap alpha cronbachs menghasilkan nilai diatas 0,70, dengan demikian setiap indikator yang terdapat dari variable kater tersebut dikategorikan konsisten.

#### 4.2 Hasil Inner Model Analisis

##### a. R Square ( $R^2$ )

**Tabel 6. R-square**

	R-square
Kinerja karyawan (Y)	0,683
Disiplin kerja (Z)	0,689

Sumber : Data primer yang diolah (2021)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan nilai *R-square* kinerja karyawan sebesar 0.683 dan disiplin kerja sebesar 0.689. Semakin tinggi *R-square* maka semakin besar variabel independen tersebut dapat menjelaskan variabel dependen, sehingga semakin baik persamaan struktural.

##### b. Stone Geisser Value ( $Q^2$ )

**Tabel 7. Construct Crossvalidated Redundancy**

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Disiplin Kerja (Z)	44.766	32.003	0.485
Kinerja Karyawan (Y)	88.686	78.588	0.314
Pengawasan (X1)	40.494	40.494	
Punishment (X2)	64.795	64.795	

Sumber: Hasil Olah Blindfolding Smart PLS 3(2021)

Menurut data diatas nilai  $Q^2$  sebesar 0,314 untuk variabel kinerja karyawan dan 0,485 untuk variabel disiplin kerja yang artinya dimana nilai tersebut  $> 0$ , sehingga dapat digambarkan bahwa menunjukkan model mempunyai *predictive relevance* yang mana variabel prediktor memiliki relevansi prediksi yang baik terhadap variabel endogen.

#### 4.3 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Pada pengujian hipotesis terdiri dari pengaruh variabel Pengawasan (X1) terhadap Disiplin kerja (Z), Punishment (X2) terhadap Disiplin kerja (Z), Pengawasan (X1) terhadap Kinerja karyawan (Y), Punishment (X2) terhadap Kinerja karyawan (Y), dan Disiplin kerja (Z) terhadap Kinerja karyawan (Y). Hasil penjelasan pengaruh langsung dapat dilihat dari nilai koefisien jalur, t-statistik, dan *p-value*, yang dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 8. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Disiplin Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.164	0.165	0.137	0.197	0.232

Pengawasan (X1) -> Disiplin Kerja (Z)	0.379	0.385	0.103	3.695	0.000
Pengawasan (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.095	0.095	0.107	2.884	0.017
Punishment (X2) -> Disiplin Kerja (Z)	0.330	0.347	0.097	3.402	0.001
Punishment (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.400	0.410	0.111	3.600	0.000

Sumber : Data primer yang diolah (2021)

**a. Pengujian Hipotesis 1 : Semakin meningkat Pengawasan maka semakin tinggi Kinerja karyawan**

Pengujian hipotesis 1 (H1) menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel pengawasan terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,095 (positif) dengan nilai t-statistik 2,884 serta nilai p value < 0,05, nilai tersebut jauh lebih besar dari nilai t-tabel (1,98). Hasil ini membuktikan bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka hipotesis 1 (H1) yang menyatakan bahwa semakin tinggi pengawasan semakin tinggi kinerja karyawan sehingga hipotesis diterima.

**b. Pengujian Hipotesis 2 : Semakin tinggi Punishment semakin tinggi Kinerja karyawan**

Pengujian hipotesis 2 (H2) menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel punishment terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,400 (positif) dengan nilai t-statistik 3,600 serta nilai p value < 0,05, nilai tersebut jauh lebih besar dari nilai t-tabel (1,98). Hasil ini membuktikan bahwa punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka hipotesis 2 (H2) yang menyatakan bahwa semakin tinggi punishment semakin tinggi kinerja karyawan sehingga hipotesis diterima.

**c. Pengujian Hipotesis 3 : Semakin tinggi pengawasan semakin tinggi tingkat disiplin kerja**

Pengujian hipotesis 3 (H3) menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel pengawasan terhadap disiplin kerja diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,379 (positif) dengan nilai t-statistik 3,695 serta nilai p value < 0,05, nilai tersebut jauh lebih besar dari nilai t-tabel (1,98). Hasil ini membuktikan bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Maka hipotesis 3 (H3) yang menyatakan bahwa semakin tinggi pengawasan semakin tinggi tingkat disiplin kerja sehingga hipotesis diterima.

**d. Pengujian Hipotesis 4 : semakin tinggi punishment semakin tinggi disiplin kerja**

Pengujian hipotesis 4 (H4) menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel punishment terhadap disiplin kerja diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,086 (positif) dengan nilai t-statistik 0,330 serta nilai p value < 0,05, nilai tersebut jauh lebih kecil dari nilai t-tabel (1,98). Hasil ini membuktikan bahwa punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Maka hipotesis 4 (H4) yang menyatakan bahwa semakin tinggi punishment semakin tinggi disiplin kerja sehingga hipotesis diterima.

**e. Pengujian Hipotesis 5 : Semakin tinggi Disiplin kerja maka semakin tinggi Kinerja karyawan**

Pengujian hipotesis 5 (H5) menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,164 dengan nilai t-statistik 0,197 serta nilai p value > 0,05, nilai tersebut jauh lebih kecil dari nilai t-tabel (1,98). Hasil ini membuktikan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Maka hipotesis 5 (H5) yang menyatakan bahwa semakin tinggi disiplin kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan sehingga hipotesis ditolak.

**f. Pengujian Hipotesis 6 : Disiplin Kerja memediasi Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja karyawan**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa koefisien jalur pengawasan terhadap kinerja karyawan dengan mediasi disiplin kerja bernilai positif yaitu sebesar 0,157 dan memiliki nilai t-statistik sebesar 2.767. Nilai tersebut lebih dari 1.96 yang diartikan bahwa terdapat pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan di mediasi disiplin kerja. Peran variabel disiplin kerja pada hubungan ini adalah mediasi sebagian (*partial mediation*). Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis keenam pada penelitian ini diterima, artinya disiplin kerja mampu memediasi pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan.

**g. Pengujian Hipotesis 7 : Disiplin kerja memediasi Pengaruh Punishment terhadap Kinerja karyawan**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa koefisien jalur punishment terhadap kinerja karyawan dengan mediasi disiplin kerja bernilai positif yaitu sebesar 0,454 dan memiliki nilai t-statistik sebesar 2.526, Nilai tersebut lebih dari 1.96 yang diartikan bahwa terdapat pengaruh punishment terhadap kinerja karyawan di mediasi disiplin kerja. Peran variabel disiplin kerja pada hubungan ini adalah mediasi sebagian (*partial mediation*). Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketujuh pada penelitian ini diterima, artinya disiplin kerja mampu memediasi pengaruh punishment terhadap kinerja karyawan.

## 5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dari penelitian dan pembahasan yang dilakukan dapat disimpulkan yaitu :

1. Hasil pengujian hipotesis pertama diperoleh  $t_{hitung}$  diperoleh 2,884 dan  $t_{tabel}$  1,98 maka  $2,884 > 1,98$  dengan tingkat signifikansi  $< 0,05$  artinya terdapat pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat se Kabupaten Serang, Hasil ini mendukung hipotesis yang diajukan (**diterima**).
2. Hasil pengujian hipotesis kedua diperoleh  $t_{hitung}$  diperoleh 3,600 dan  $t_{tabel}$  1,98 maka  $3,600 > 1,98$  dengan tingkat signifikansi  $< 0,05$  artinya terdapat pengaruh signifikan *punishment* terhadap kinerja karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat se Kabupaten Serang, Hasil ini mendukung hipotesis yang diajukan (**diterima**).
3. Hasil pengujian hipotesis ketiga diperoleh  $t_{hitung}$  0,197  $< t_{tabel}$  1,98 dengan tingkat signifikansi  $> 0,05$  artinya tidak terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat se Kabupaten Serang. Hasil ini mendukung hipotesis yang diajukan (**ditolak**).
4. Hasil pengujian hipotesis keempat diperoleh  $t_{hitung}$  3,695  $> t_{tabel}$  1,98 dengan tingkat signifikansi  $< 0,05$  artinya terdapat pengaruh signifikan pengawasan terhadap disiplin kerja pada Bank Perkreditan Rakyat se Kabupaten Serang. Hasil ini mendukung hipotesis yang diajukan (**diterima**).
5. Hasil pengujian hipotesis kelima diperoleh  $t_{hitung}$  3,402  $> t_{tabel}$  1,98 dengan tingkat signifikansi  $< 0,05$  artinya terdapat pengaruh signifikan punishment terhadap disiplin kerja pada Bank Perkreditan Rakyat se Kabupaten Serang. Hasil ini mendukung hipotesis yang diajukan (**diterima**).
6. Hasil pengujian hipotesis keenam diperoleh  $t_{hitung}$  2,767  $> t_{tabel}$  1,98 dengan tingkat signifikansi  $< 0,05$ , maka disiplin kerja dapat memediasi pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat se Kabupaten Serang. Hasil ini mendukung hipotesis yang diajukan (**diterima**).
7. Hasil pengujian hipotesis ketujuh diperoleh  $t_{hitung}$  2,526  $> t_{tabel}$  1,98, maka disiplin kerja dapat memediasi pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat se Kabupaten Serang. Hasil ini mendukung hipotesis yang diajukan (**diterima**).



## DAFTAR PUSTAKA

- Apriyanti, Renita; Bahrin, Khairul dan Finthariasari, Meilaty. 2020. *Pengaruh Kepemimpinan, Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT.K3/Sil Ketahun Begkulu Utara)*
- Ariesa, Yeni; Kamal, Jakson; Fransisca; Gunawan dan Emmanuel, Alexandrio. 2020. *Pengaruh Kompensasi, Pengawasan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*
- Daulay, D. 2017. *Manajemen. Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah Aqli*, Medan.
- Dihan, Fereshti Nurdiana. 2020. *Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta*
- Effendi, Usman. 2014. *Asas Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers
- Erni. 2014. *Strategi Organisasi*. Yogyakarta: Amara Books.
- Fahmi, Irham. 2013. *Manajemen Kinerja, Teori dan Aplikasinya*. Alfabeta Bandung
- \_\_\_\_\_. 2014. *Perilaku Organisasi: Teori, Aplikasi, dan Kasus*. Cetakan Kedua. Bandung: CV. Alfabeta. Anggota IKAPI.
- \_\_\_\_\_. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta
- Gania, Ivancevich, Konopaske Dan Matteson. 2014. *Perilaku Manajemen Dan Organisasi*. Alih bahasa Gina. Erlangga, Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Undip
- Handoko, T. Hani. 2015. *Manajemen*, Edisi 2, BPF, Yogyakarta
- \_\_\_\_\_. 2016. *Manajemen Personal dan Sumber Daya Manusia*, (Edisi 3), Yogyakarta: BPF.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Askara.
- Irawati, Zulfa. 2016. *Manajemen Keuangan Ringkasan Teori, Soal dan Penyelesaian, serta Interpretasinya*. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Kadarisman, M., 2015. *Manajemen Kompensasi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. PT . Remaja Rosdakarya. Bandung
- Moehersono, 2014, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Edisi Revisi, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada
- Nasution, Sutan Napsan dan Pasaribu, Sjahril Effendy. 2020. *Pengaruh Pengawasan, Motivasi Dan Disiplin Terhadap Kinerja Guru Pada Yayasan Pendidikan Islam Terpadu Kuntum Bumi Rantauprapat*
- Nompol, Vallery G.E dan Pandowo, Merinda H.Ch. *Pengaruh Reward, Punishment Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt.Pegadaian (Persero) Kanwil V Manado*
- Pabundu, Tika. 2014. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Karyawan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Purwanto, 2015, *Evaluasi Hasil Belajar*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Rivai dan Sagala, Ella, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Rivai, Veithzal, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*, Rajagrafindo persada, Bandung.
- \_\_\_\_\_. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Edisi ke 6, PT. Raja Grafindo Persada, Depok
- Siagian, Sondang P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. Jakarta.
- Situmeang, Rosinta Romauli. 2017. *Pengaruh Pengawasan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Mitra Karya Anugrah*
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- \_\_\_\_\_. 2016. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Ke delapan, Bandung : CV. Alfabeta
- Suwatno dan Priansa, D. 2011. *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Suwatno, dan Tjutju Yuniarsih. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Winardi. 2011. *Kepemimpinan dalam Manajemen*, PT. Rineka Cipta. Jakarta