

## **Pengaruh Penerapan Sanksi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Disiplin Kerja Sebagai Intervening (Studi Dinas Perhubungan Kabupaten Siak Provinsi Riau)**

**Rahman Syah Alam<sup>1</sup>, Adi Rahmat<sup>1\*</sup>**

<sup>1</sup>Program Studi Magister Manajemen Universitas Lancang Kuning Pekanbaru

\* Penulis Korespondensi, email: adirahmat@unilak.ac.id

---

### **Abstrak**

Penelitian ini dilaksanakan pada Dinas Perhubungan Kabupaten Siak, dengan tujuan mengkaji penerapan sanksi dan motivasi terhadap kinerja organisasi dengan disiplin kerja sebagai intervening. Pengambilan sampel dilakukan dengan tabel Crejcie & Morgan (1970), dari populasi 281 pegawai negeri sipil menjadi 169 sampel. Teknik analisa data penelitian ini menggunakan statistik deskriptif dan analisis verifikatif, sebagai alat analisis digunakan Sctruktural Equational Model yang diproses dengan Software SmartPLS2. Hasil analisis membuktikan bahwa pada Dinas Perhubungan Kabupaten Siak, penerapan sanksi mempengaruhi kinerja pegawai; motivasi tinggi yang dimiliki pegawai akan meningkatkan kinerja; Penerapan sanksi yang adil mempengaruhi peningkatan disiplin kerja; Motivasi berpengaruh terhadap disiplin kerja; Disiplin kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja; penerapan sanksi tidak mampu mempengaruhi peningkatan disiplin kerja sehingga kurang memiliki efek terhadap kinerja pegawai. Artinya tidak terbukti bahwa disiplin kerja tinggi akibat penerapan sanksi bagi para pegawai akan mempengaruhi kinerja; serta tingginya disiplin kerja pegawai yang didorong motivasi tinggi akan meningkatkan kinerja.

**Kata kunci:** Sanksi, Motivasi, Kinerja, dan Disiplin Kerja

---

### **PENDAHULUAN**

Sukses tidaknya suatu organisasi dapat dilihat dari kinerjanya. Armstrong dan Baron (1998, p.7) dalam Ndevu & Muller (2018) mendefinisikan kinerja manajemen sebagai pendekatan strategis dan terpadu untuk memberikan kesuksesan berkelanjutan pada organisasi dengan meningkatkan kinerja karyawan dan mengembangkan kemampuan tim serta kontribusi individu. Bernardin & Russell (1993) dalam (Sulistiyani & Rosidah, 2009) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah rekapitulasi hasil yang berasal dari fungsi-fungsi karyawan tertentu, atau aktivitas yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Dijelaskan bahwa kinerja organisasi sama dengan jumlah (rata-rata) dari kinerja seluruh karyawan atau kegiatan yang dilakukan. Dengan demikian, gagasan kinerja di sini tidak berarti menilai karakteristik individu dari Layanan Sipil, tetapi mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh selama periode waktu tertentu.

Melakukan penilaian kinerja dalam sebuah organisasi adalah dengan mengukur pencapaian apakah sudah sesuai dengan target yang ditentukan. Menurut Yuliasati (2017) APBD adalah sebagai alat penilai kinerja, yaitu karena anggaran berbentuk dokumen, maka anggaran sebagai ukuran yang menjadi patokan apakah suatu bagian/unit kerja telah memenuhi target baik berupa terealisasinya program maupun terpenuhinya prinsip

efisiensi anggaran. APBD juga disebut Yuliasati (2017) sebagai alat motivasi, artinya anggaran dapat digunakan sebagai alat komunikasi dan menjadikan nilai-nilai nominal yang tercantum sebagai target pencapaian. Berikut kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Siak selama 5 tahun terakhir yang diukur menggunakan keberhasilan dalam memenuhi target APBD:

Tabel 1. Target dan Realisasi APBD Dinas Perhubungan Kabupaten Siak

Tahun 2015 s/d 2019				
No	Tahun	Belanja Daerah (%)	BTL (%)	BL (%)
1	2015	93,45	94,7	93,26
2	2016	88,37	91,72	86,69
3	2017	78,43	81,98	76,20
4	2018	90,73	86,97	92,77
5	2019	87,9	78,12	91,64

Sumber: Dinas Perhubungan Kabupaten Siak, 2020

Realisasi belanja daerah untuk Dinas Perhubungan Kabupaten Siak semakin menurun dan selalu berfluktuasi. Target belanja daerah yang mampu dicapai secara memuaskan oleh institusi tersebut hanya dua tahun yaitu di tahun 2015 dan 2018. Tiga tahun lainnya yaitu 2016, 2017 dan 2019 dibawah 90%. Yang menjadi pertanyaan justru pada posisi Belanja Tidak Langsung (BTL) lebih sering tidak tercapai. Seperti di tahun 2019, reallisasi belanja daerah hanya 87,9%. Penyumbang rendahnya realisasi belanja daerah pada tahun 2019 dari posisi BTL realisasinya hanya 78,12%, sedangkan Belanja Langsung (BL) nya justru cukup memuaskan yaitu 91,64%.

Logikanya, BTL yang notabene adalah kegiatan belanja daerah yang dianggarkan dan tidak memiliki hubungan apapun secara langsung dengan pelaksanaan program dan kegiatan. Belanja jenis ini, pada umumnya dibagi menjadi belanja pegawai, bunga, subsidi, hibah, bantuan sosial, belanja bagi hasil, bantuan keuangan dan belanja tidak terduga. Logikanya sudah mampu diprediksi berapa banyak pegawai yang akan menerima kompensasi setiap bulannya. Biasanya dari posisi BTL tidak banyak yang akan berubah. Tapi justru posisi BTL yang sering tidak terealisasi dengan memuaskan. Berikut data absensi ASN (Aparatur Sipil Negara) 5 tahun terakhir.

Tabel 2. Rekapitulasi Absensi ASN Dinas Perhubungan Kabupaten Siak  
 Juni s.d. November 2019

NO	BULAN	JUMLAH PEGAWAI		JUMLAH HONORER		PERSENTASE KEHADIRAN				KETERANGAN
		JUMLAH	SATUAN	JUMLAH	SATUAN	PNS		HONORER		
						Hadir	Tidak Hadir	Hadir	Tidak Hadir	
1	JUNI	66	Orang	215	Orang	91%	9%	62%	38%	
2	JULI	66	Orang	215	Orang	91%	9%	76%	24%	
3	AGUSTUS	66	Orang	215	Orang	88%	12%	70%	30%	
4	SEPTEMBER	66	Orang	215	Orang	84%	16%	69%	31%	
5	OKTOBER	66	Orang	215	Orang	75%	25%	67%	33%	
6	NOVEMBER	66	Orang	215	Orang	82%	18%	73%	17%	

Sumber: Dinas Perhubungan Kabupaten Siak, 2020

Tabel di atas memberikan informasi bahwa jumlah total ASN di lingkungan Dinas Perhubungan Kabupaten Siak adalah 281 orang dengan rincian 66 orang PNS (Pegawai Negeri Sipil) dan 215 pegawai honorer. Dari 6 bulan berturut-turut rekap absensi pada tabel tersebut terlihat bahwa tingkat kehadiran PNS semakin menurun terutama mulai bulan September, Oktober dan November rata-rata tingkat kehadiran hanya 84%, 75% dan 82%. Jauh sekali dari yang seharusnya di atas 90%. Begitu pula untuk pegawai honorer yang tingkat kehadirannya lebih buruk dibanding PNS yang rata-rata tingkat kehadirannya tidak mencapai 75%. Dari data tersebut maka penulis akan meneliti tentang penerapan sanksi dan motivasi sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja. Serta juga meneliti disiplin pegawai sebagai variabel intervening.

Data yang diperoleh penulis terhadap penerapan sanksi pada para pelanggaran disiplin kerja di Dinas Perhubungan Kabupaten Siak memang kurang adil. Berikut datanya:

Tabel 3. Rekapitulasi Sanksi yang Dijatuhkan Hukuman Disiplin  
 pada Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Siak Tahun 2019

No	Nama	Jabatan	Sanksi	Alasan	Ket
1	Robbi Ssos	Sraff Bag. Perhubungan Laut	Teguran I	Telah melakukan pelanggaran sering tidak apel pagi & tidak masuk kantor	Peg. honor
2	Robbi Ssos	Satff Bag. Perhubungan Laut	Teguran II	Telah melakukan pelanggaran tidak masuk kerja selama 3 hari berturut-turut tanpa keterangan	Peg. honor
3	Dony Septian	Staff Petugas Pengatur Keberangkatan	Teguran I	Telah melakukan pelanggaran tidak masuk kerja	Peg.

		Kapal Pelabuhan Buatan		selama 3 hari berturut-turut tanpa keterangan	honor
4	Romario	Satff Petugas Kebersihan Pelabuhan Buatan	Teguran I	Telah melakukan pelanggaran tidak masuk kerja selama 3 hari berturut-turut tanpa keterangan	Peg. honor
5	M. Izwan	Satff Petugas Kebersihan Pelabuhan Buatan	Teguran I	Telah melakukan pelanggaran tidak masuk kerja selama 3 hari berturut-turut tanpa keterangan	Peg. honor

Sumber: Dinas Perhubungan Kabupaten Siak, 2020

Hukuman disiplin dengan cara pemberian sanksi terhadap para pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Siak hanya berlaku bagi pegawai dengan status honorer. Sedangkan untuk pegawai yang berstatus PNS belum pernah dikenai sanksi pemberian hukuman akibat pelanggaran disiplin di instansi tersebut. Saat dilakukan pengamatan di lapangan, tidak diketahui jelas mengapa PNS yang melanggar disiplin tidak dihukum sedangkan tenaga honorer dilakukan penerapan sanksi disiplin.

Disiplin adalah alat kontrol manajemen yang memang harus ada di tiap organisasi. Seperti halnya paket hadiah dan insentif untuk kinerja yang baik dan luar biasa, ada juga hukuman untuk pelanggaran disiplin dan berkinerja buruk di organisasi. Seperti yang diungkapkan oleh Astadi & Putri (2016) bahwa disiplin pegawai berpengaruh terhadap kinerja organisasi di Biro Pelayanan Sosial Dasar Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. Begitu pula dengan Dewi & Hanif (2018) yang juga menemukan disiplin pegawai mempengaruhi kinerja organisasi ASN di Kabupaten Pasuruan Provinsi Jawa Timur. Namun Evi dkk (2018) menemukan hal yang berbeda. Mereka mengatakan bahwa ternyata disiplin pegawai tidak ada pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja pada Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah.

Agar pelayanan publik yang mencakup sistem Pemerintah Daerah berfungsi secara efektif, tidak hanya perlu memotivasi para pekerja tetapi juga untuk menanamkan tingkat kedisiplinan yang sangat tinggi, dengan demikian, penghargaan dan penerapan sanksi berjalan beriringan. Owukdily & Emmanuel (2015) menyampaikan bahwa penerapan sanksi tidak selalu menyakitkan juga tidak selalu berasal dari seseorang yang berwenang. Namun, pelanggaran aturan adalah pelanggaran disiplin. Sanksi yang diberikan dimaksudkan untuk mengubah perilaku pegawai yang melakukan pelanggaran. Alasan mendasar penerapan sanksi di tempat kerja dan masyarakat bukan sebagai tindakan reformatif tetapi sebagai tindakan pencegahan.

Pra penelitian yang penulis lakukan, bahwa sanksi yang diberikan atasan terhadap para pegawai yang melakukan tindakan indisipliner tidak adil. Data yang berhasil peneliti kumpulkan bahwa selama ini hanya pegawai honorer saja yang mendapatkan sanksi berupa teguran I, II atau III. Sementara PNS yang melakukan tindakan indisipliner tidak pernah diberikan sanksi. Padahal menurut hasil penelitian Mega & Febsri (2019) bahwa penerapan sanksi yang tegas sangat mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum & Perumahan Rakyat (PUPR) Kabupaten Dharmasraya, Provinsi Sumatera Barat. Senada dengan pendapat tersebut Wahyudi dkk (2018) juga menemukan bahwa sanksi memberikan pengaruh yang sangat kuat terhadap peningkatan kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Tanjung Redeb Kabupaten Berau.

Motivasi karyawan memainkan peran sentral dalam manajemen, baik secara praktis maupun teoritis. Di era dana terbatas untuk organisasi publik, memotivasi pegawai publik menjadi tantangan yang sulit di mana memotivasi pegawai dengan cara non-moneter sangat diperlukan. Motivasi pada pegawai publik menjelaskan bagaimana seorang individu bisa termotivasi untuk berbuat baik bagi orang lain dan masyarakat melalui layanan publik (Perry, Hondeghem 2008) dalam Aprilynn & Saroyeni, (2018). Komposisi motivasi pegawai organisasi layanan publik mempengaruhi pilihan pekerjaan dan kinerja individu serta efektivitas organisasi. Individu dengan motivasi tinggi secara konsisten menunjukkan motivasi intrinsik dan telah terbukti mencapai kinerja tinggi (Bright, 2005 dalam Austin & Zacny, 2015). Itu sebabnya organisasi layanan publik lebih cenderung mempekerjakan individu yang nilainya konsisten dengan misi organisasi layanan publik (Perry, 1996 dalam Austin & Zacny, 2015).

Pengaruh motivasi pada kepercayaan organisasi, produktivitas, atau praktik manajerial menjadikan motivasi layanan publik salah satu konstruksi terpenting dalam manajemen publik (Brewer et al., 2000 dalam Widyaningrum, 2017). Sejumlah penelitian telah dikhususkan untuk identifikasi sosiodemografi anteseden motivasi pegawai layanan publik seperti usia, jenis kelamin dan tingkat pendidikan. Widyaningrum (2017) menemukan bahwa motivasi pegawai mempengaruhi kinerja organisasi pada organisasi publik. Namun Yenti (2013) mengatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Sedangkan Saliu & Wankasi (2016) mengatakan bahwa motivasi pegawai mempengaruhi kinerja organisasi pada perpustakaan universitas negeri di Nigeria. Penelitian ini akan menggunakan motivasi pegawai layanan publik dari Perry (1996) yang juga digunakan oleh Austin & Zacny (2015) dalam mengukur motivasi pegawai sektor publik. Austin & Zacny (2015) menemukan bahwa hanya motivasi instrinsik yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Sedangkan motivasi ekstrinsik tidak berpengaruh sama sekali.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Penerapan Sanksi**

Ivancevich (2007:224) dalam Wahyuni & Arifin (2018) berpendapat sanksi adalah suatu konsekuensi tidak menyenangkan atau tidak diinginkan yang diberikan oleh atasan

atas suatu perilaku tertentu yang telah dilakukan. Sanksi jika digunakan secara efektif dapat menekan perilaku dalam organisasi, dengan kata lain sanksi sebaiknya diberikan setelah melalui pertimbangan yang cermat dan objektif dari semua aspek yang relevan dengan situasi yang terjadi. Penerapan sanksi adalah cara yang banyak digunakan dalam menjaga disiplin staf (Owukdili & Emmanuel, 2015). Menurut Owukdili & Emmanuel (2015) ada beberapa indikator sanksi terhadap pegawai yang telah melakukan tindakan indisipliner, yaitu:

- a. Pemberian peringatan atau teguran, hukuman yang paling ringan berupa peringatan dan teguran, sering terbukti cukup untuk memperbaiki situasi yang menuntut tindakan indisipliner. Apakah dalam bentuk teguran tertulis atau lisan harus cukup untuk memperbaiki sebagian besar masalah kecil terutama di mana komunikasi yang memadai atau saling menghormati ada antara karyawan dan penyelia untuk penanganan yang tepat.
- b. Penugasan kembali; Bagi banyak orang penugasan kembali mungkin bukan hukuman. Karena itu, jika menggunakan penugasan kembali sebagai tindakan indisipliner maka niat harus diperjelas terhadap individu yang terlibat. Penugasan kembali harus ke lokasi tugas yang kurang diinginkan atau ke pekerjaan yang kurang menarik.
- c. Penangguhan; Ketika seorang karyawan ditangguhkan setelah melakukan tindakan yang cukup serius untuk menjamin investigasi yang mungkin tidak berhasil dilakukan saat karyawan menjalankan tugas normalnya. Penugasan karyawan tersebut ditangguhkan hingga akhir penyelidikan. Penangguhan hanya diperlukan ketika kehadiran pelanggar yang ditangguhkan akan menghambat penyelidikan.
- d. Penurunan pangkat; adalah tindakan pengurangan tingkat, pangkat, wewenang atau tanggung jawab seorang karyawan. Hal ini membawa stigma lanjutan dan harus digunakan dengan hati-hati. Ketika penugasan baru tidak menggunakan kapasitas individu secara lebih efektif, teguran dan pemberhentian lebih tepat tergantung pada keseriusan pelanggaran.
- e. Pemberhentian; ketika ada bukti pelanggaran berat atau pelanggaran batasan hukum dari seorang karyawan dalam suatu organisasi, karyawan tersebut akan diberhentikan.

## 2. Motivasi

Teori motivasi Frederick Herzberg dialamatkan kepada faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik, dimana faktor intrinsik adalah faktor yang mendorong karyawan termotivasi, yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan faktor ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja (Herzberg, dalam Robbins 2006). Faktor Intrinsik meliputi menyenangkan pekerjaan itu sendiri, prestasi yang diraih, peluang untuk maju, pengakuan dari orang lain, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Faktor Ekstrinsik meliputi Gaji, insentif, fasilitas, Bonus dan liburan.

### 3. Disiplin

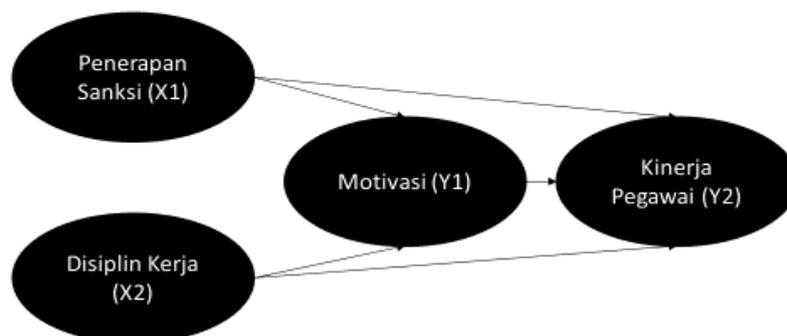
Disiplin kerja merupakan kesadaran dan kerelaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Hasibuan, 2012). Disiplin kerja diukur menggunakan beberapa indikator, sebagai berikut (Dikembangkan oleh Astadi & Putri, 2018 dari Hasibuan, 2012 & Moenir, 2006) :

- a. Kejelasan tujuan dan Beban Kerja.
- b. Adanya persamaan Hak dan Kewajiban
- c. Keaktifan pimpinan dalam melakukan pengawasan
- d. Pelaksanaan hukuman ketika melakukan kesalahan
- e. Penindakan yang konsisten dalam melaksanakan Peraturan
- f. Keharmonisan hubungan
- g. Mematuhi semua peraturan perusahaan
- h. Penggunaan waktu secara efektif
- i. Tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas
- j. Tingkat absensi

### 4. Kinerja Pegawai

Menurut Moorhead dan Chung/Megginson dalam Rafsanjani (2017) kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dipengaruhi oleh kualitas pekerjaan (Quality of Work), kuantitas pekerjaan (Quantity of Work), pengetahuan pekerjaan (Job Knowledge), kerjasama tim (Teamwork), kreatifitas (Creativity), dan inisiatif (initiative).

### **Kerangka penelitian**



Gambar 1. Kerangka Penelitian

### **METODE**

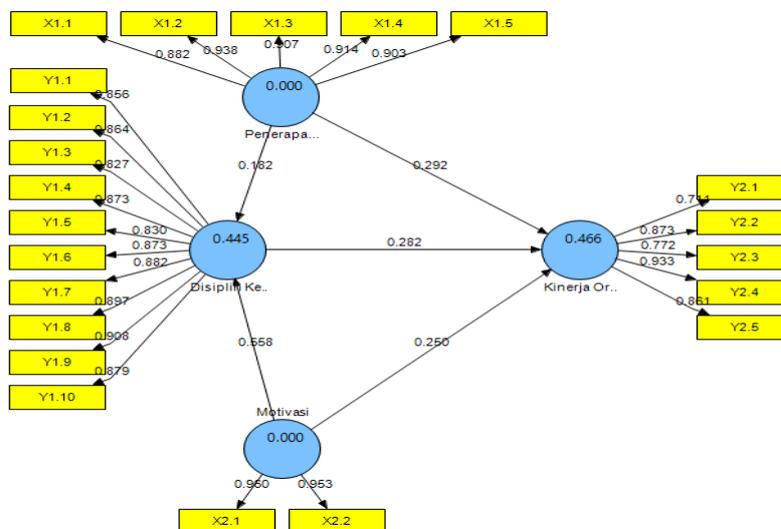
Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *descriptive and explanatory survey*, karena akan mendeskripsikan setiap variabel dan menjelaskan

hubungan antara variabel yang diteliti. Sedangkan tipe hubungan antara variabel yang digunakan dalam penelitian adalah kausalitas yaitu variabel independen/variabel bebas mempengaruhi variabel dependen/terikat.

Tujuan penelitian yang akan dilakukan yaitu mengkaji penerapan sanksi dan motivasi terhadap kinerja organisasi dengan disiplin kerja sebagai intervening. Sebagai unit analisis penelitian ini adalah Dinas Perhubungan Kabupaten Siak yang berkedudukan di Sungai Mempura, Mempura, Kabupaten Siak. Waktu yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah 2 (dua) bulan yaitu dari April – Mei 2020. Populasi penelitian mencakup Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Siak dengan jumlah sebanyak 281 ASN. Menggunakan tabel pengambilan sampel Crejcie & Morgan (1970) dalam Handayani (2020), maka jumlah sampel adalah 169 orang. Rancangan analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis verifikatif. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan variabel penelitian, sedangkan analisis verifikatif digunakan untuk menguji hipotesis penelitian, dengan Struktural Equational Model (SEM) dan *software* SmartPLS 2.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Analisis PLS**



Gambar 2. Diagram Jalur

**Hasil pengujian hipotesis**

Tabel 4. Hasil Pengujian Signifikansi

Eksogen	Endogen	Path Coefficient	Standard Error	T Statistics
Penerapan sanksi	Disiplin Kerja	0.182	0.089	2.052
Penerapan sanksi	Kinerja pegawai	0.292	0.079	3.671

***Pengaruh Penerapan Sanksi dan Motivasi...***  
*Rahman Syah Alam, Adi Rahmat*

Motivasi	Disiplin Kerja	0.558	0.080	6.932
Motivasi	Kinerja pegawai	0.250	0.087	2.861
Disiplin Kerja	Kinerja pegawai	0.282	0.098	2.871

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Pengaruh penerapan sanksi terhadap disiplin kerja menghasilkan nilai T statistics sebesar  $2.052 > 1.96$ , menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan penerapan sanksi terhadap disiplin kerja. Pengaruh penerapan sanksi terhadap kinerja pegawai menghasilkan nilai T statistics sebesar  $3.671 > 1.96$ , menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan penerapan sanksi terhadap kinerja pegawai. Pengaruh motivasi terhadap disiplin kerja menghasilkan nilai T statistics sebesar  $6.932 > 1.96$ , menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan motivasi terhadap disiplin kerja. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai menghasilkan nilai T statistics sebesar  $2.861 > 1.96$ , menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai menghasilkan nilai T statistics sebesar  $2.871 > 1.96$ , menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

**Pengujian hipotesis tidak langsung**

Tabel 3. Hasil Pengujian Tidak Langsung

<b>Eksogen</b>	<b>Intervening</b>	<b>Endogen</b>	<b>Indirect Coefficient</b>	<b>Standard Error</b>	<b>T Statistics</b>
Penerapan sanksi	Disiplin Kerja	Kinerja pegawai	0.051	0.031	1.669
Motivasi	Disiplin Kerja	Kinerja pegawai	0.157	0.059	2.653

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Pengaruh penerapan sanksi terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja diperoleh nilai T statistics sebesar 1.669. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics  $< 1.96$ . Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan penerapan sanksi terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja. Oleh karena itu disiplin kerja dinyatakan tidak memediasi pengaruh penerapan sanksi terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja diperoleh nilai T statistics sebesar 2.653. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics  $> 1.96$ . Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja. Oleh karena itu disiplin kerja mampu memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai.

**Konversi diagram jalur ke dalam model struktural**

Tabel 4. Efek Model Secara Langsung dan Tak Langsung

Eksogen	Intervening	Endogen	Coefficient	
			Direct	Indirect
Penerapan sanksi		Disiplin Kerja	0.182	
Penerapan sanksi	Disiplin Kerja	Kinerja pegawai	0.292	0.051
Motivasi		Disiplin Kerja	0.558	
Motivasi	Disiplin Kerja	Kinerja pegawai	0.250	0.157
Disiplin Kerja		Kinerja pegawai	0.282	

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

$$\text{Persamaan 1 : } Y_1 = 0.182 X_1 + 0.558 X_2$$

Dari persamaan 1 dapat diinformasikan bahwa Koefisien *direct effect* penerapan sanksi terhadap disiplin kerja sebesar 0.182 menyatakan bahwa penerapan sanksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Hal ini berarti semakin efektif penerapan sanksi maka cenderung dapat meningkatkan disiplin kerja. Koefisien *direct effect* motivasi terhadap disiplin kerja sebesar 0.558 menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi maka cenderung dapat meningkatkan disiplin kerja.

$$\text{Persamaan 2 : } Y_2 = 0.292 X_1 + 0.250 X_2 + 0.282 Y_1$$

Dari persamaan 2 dapat diinformasikan bahwa:

1. Koefisien *direct effect* penerapan sanksi terhadap kinerja pegawai sebesar 0.292 menyatakan bahwa penerapan sanksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti semakin efektif penerapan sanksi maka cenderung dapat meningkatkan kinerja pegawai.
2. Koefisien *direct effect* motivasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0.250 menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi maka cenderung dapat meningkatkan kinerja pegawai.
3. Koefisien *direct effect* disiplin kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0.282 menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti semakin tinggi disiplin kerja maka cenderung dapat meningkatkan kinerja pegawai.
4. Koefisien *indirect effect* penerapan sanksi terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja sebesar 0.051 menyatakan bahwa penerapan sanksi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja. Hal ini berarti semakin tinggi disiplin kerja yang disebabkan oleh semakin efektifnya penerapan sanksi, cenderung dapat meningkatkan kinerja pegawai, meskipun peningkatan tersebut tidak signifikan.

5. Koefisien *indirect effect* motivasi terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja sebesar 0.157 menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja. Hal ini berarti semakin tinggi disiplin kerja yang disebabkan oleh semakin tingginya motivasi, cenderung dapat meningkatkan kinerja pegawai.

### **Efek dominan**

Tabel 5. Hasil Analisis Total Koefisien

<b>Eksogen</b>	<b>Endogen</b>	<b>Total</b>
Penerapan sanksi	Disiplin Kerja	0.182
Penerapan sanksi	Kinerja pegawai	0.343
Motivasi	Disiplin Kerja	0.558
Motivasi	Kinerja pegawai	0.407
Disiplin Kerja	Kinerja pegawai	0.282

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Variabel yang memiliki total efek terbesar terhadap disiplin kerja adalah motivasi dengan total efek sebesar 0.558. Dengan demikian motivasi merupakan variabel yang paling berpengaruh atau memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap disiplin kerja.

Variabel yang memiliki total efek terbesar terhadap kinerja pegawai adalah motivasi dengan total efek sebesar 0.407. Dengan demikian motivasi merupakan variabel yang paling berpengaruh atau memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja pegawai.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Penerapan sanksi merupakan usaha seseorang atau organisasi untuk mendisiplinkan pegawainya. Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Siak, penerapan sanksi mempengaruhi kinerja pegawai mereka. Motivasi merupakan keseimbangan antara kepuasan intrinsik dan ekstrinsik sehingga mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Di Dinas Perhubungan Kabupaten Siak, motivasi tinggi yang dimiliki pegawainya akan meningkatkan kinerja. Penerapan sanksi yang adil mempengaruhi peningkatan disiplin kerja di Dinas Perhubungan Kabupaten Siak. Motivasi berpengaruh terhadap disiplin kerja di Dinas Perhubungan Kabupaten Siak. Disiplin kerja merupakan kesadaran dan kerelaan seseorang dalam menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Siak. Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Siak, penerapan sanksi tidak mampu mempengaruhi peningkatan disiplin kerja sehingga kurang memiliki efek terhadap kinerja pegawai. Sehingga tidak terbukti bahwa disiplin kerja tinggi akibat penerapan sanksi bagi para pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Siak akan

mempengaruhi kinerja mereka. Tingginya disiplin kerja pegawai di Dinas Perhubungan kabupaten Siak yang didorong motivasi tinggi akan meningkatkan kinerja pegawainya.

Bagi pengambil kebijakan di Dinas Perhubungan Kabupaten Siak disarankan untuk melakukan penerapan sanksi yang adil dan proporsional terhadap seluruh pegawainya tanpa memandang status (PNS ataupun Non-PNS). Karena penerapan sanksi yang adil dan proporsional akan mampu meningkatkan disiplin kerja maupun kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Siak. Bagi disiplin ilmu manajemen terutama sumberdaya manusia, dapat memberikan pemahaman bahwa tidak semua pemberian sanksi akan mampu meningkatkan disiplin kerja jika dilakukan dengan tidak adil dalam sebuah organisasi. Untuk peneliti selanjutnya, disarankan melakukan penelitian terhadap penerapan sanksi dengan memperluas populasi penelitian. Agar pembuktian variabel tersebut lebih mewakili para ASN di pemerintah daerah.

## **REFERENSI**

- Amanda, M Grith. "Why do public managers avoid enforcing sanctions for unsatisfactory contract performance? Perspectives from local governments." <https://www.maxwell.syr.edu/uploadedFiles/conferences/pmrc/Files/Girth>
- Aprilynn, Clarissa Simatupang., & Saroyeni, Putu. 2018. "The Effect of Discipline, Motivation and Commitment to Employee Performance." *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 20, Issue 6. Ver. I. (June. 2018), PP 31-37. [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org), DOI: 10.9790/487X-2006013137 [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org) 31 | Page
- Astadi, Pangarso., & Putri Intan Susanti. 2016. " Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Biro Pelayanan Sosial Dasar Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat." *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, Tahun 9. No. 2, Agustus 2016.
- Augusty Ferdinand. 2006. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. BP. Undip, Semarang.
- Austen, Agata., & Zacny, Bogna. 2015. "The role of Public Service Motivation and Organizational Culture for Organizational Commitment." *Management*, Vol.19, No. 2, DOI: 10.1515/manment-2015-0011.
- David N. Ammons., & Dale J. Roenigk. 2015. "Performance Management in Local Government: Is Practice Influenced by Doctrine?" *Public Performance and Management Review*.
- Dewi, Rahmawati., & Hanif, Mauludin. 2018. "The Effect of Work Discipline and Job Involvement on the Performance with Incentive as Intervening Variable." *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X. [www.ijbmi.org](http://www.ijbmi.org) || Volume 7 Issue 8 Ver. I || August. 2018 || PP—21-30
- Evie, Sardjana., Sudarmo., & Didik G Suharto. 2018. "The Effect of Remuneration, Work Discipline, Motivation on Performance." *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, Vol 5 No. 6.

- Fereshti, Nurdiana Dihan., & Faisal, Hidayat. 2018. "Pengaruh Rewad dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening di Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta." *Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi*, Volume 11 Nomor 1.
- Hasibuan, Malayu. 2012. "Manajemen Sumber Daya manusia". Jakarta: PT Bumi. Aksara.
- Hendrawan, Aditya., & Pradhanawati, Ari. 2017. "Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening." *Jurnal Aministrasi Bisnis*, Vilume 6 Nomor 3.
- Hera, Wasiati. 2018. "Pengaruh Reward, Punishment Terhdap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening." *UPAJIWA Vol 2 No. 1*.
- Iis, Sobariah., Fauji, Sanusi., & Helmi, Yazid. 2018. "Strategi Meningkatkan Kinerja Pegawai dengan Disipling Kerja Sebagai Variabel Intervening di Kantor Kementerian Agama Kota Serang." *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa, (JRBMT)*, Vol. 2 (1): hh.97-112 (Juni 2018), ISSN (Online) 2599-0837, <http://jurnal.untirta.ac.id/index.php/JRBM>.
- L.O. Ocho, Academic discipline in colleges of education Paper delivered at the college of education, Nsukka, 2008.
- Maha, Putra., & Nur, Evi Damayanti. 2020. "The Effect of Reward and Punishment to Performance of Driver Grabcar in Depok." *International Journal of Research and Review* Vol.7; Issue: 1; January 2020 Website: [www.ijrrjournal.com](http://www.ijrrjournal.com) Research Paper E-ISSN: 2349-9788; P-ISSN: 2454-2237.
- Mauli, Siagian. 2018. "Peranan Disiplin Kerja dalam Mendeterminasi Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai variabel Intervening pada PT. Cahaya Pulau Pura di Kota Batam." p-ISSN:2337-3350, e-ISSN:2549-9491, Vol 6 No. 2.
- Mega, Meri Mustika., & Febsri Susanti. 2019. "Pengaruh Sanksi, Reward, dan Pengembangan SDM Terhadap Disiplin Kerja Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Dharmasraya." *OSF.IO*, diambil pada 8 April 2020.
- Muh. Kadarisman. 2019. "The influence of compensation, development, and supervision towards the performance of civil servants in depok city government, Indonesia." *Jurnal Cogent Psychology*, Volume 6, issue 1.
- Ndevu, Z.J., & Muller, K. (2018). Operationalising performance management in local government: The use of the balanced scorecard. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 16(0), a977. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.977>.
- Okwudili, Chukwuma Nwosu., & Emmanuel Ughuerual. 2015. "Staff Discipline in the Nigerian Local Government System." *OSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, Volume 20, Issue 7, Ver. I (July 2015), PP 38-45, e-ISSN: 2279-0837, p-ISSN: 2279-0845. [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org)
- Rafsanjani, Hashemi. (2017). "Kinerja Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Masyarakat di Kelurahan Bukit Pinang Kecamatan Samarinda Ulu. *eJournal Ilmu Pemerintahan*, 2017, 5 (2): 873-886 ISSN 2477-2458 (online), ISSN 2477-2631 (cetak), [ejournal.ip.fisip-unmul.ac.id](http://ejournal.ip.fisip-unmul.ac.id). © Copyright 2017.

- Rizki, Indah Kartikasari., & Indi, Djastuti. 2017. "Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai variabel Intervening (Studi pada SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap)." *DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT* Volume 6, Nomor 4, Tahun 2017, Halaman 1-12, <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr> ISSN (Online): 2337-3792.
- Robbins, P. Steppen., & Judge, Timoty A. 2019. "Perilaku Organisasi, Edisi I & II." Salemba Empat, 2019.
- Sedarmayanti, 2010, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja* , cetakan kedua, penerbit: Mandar Maju. Bandung.
- Saliu, Usman A., & Wankasi, Abdulraheem Jamiu. 2016. "Leadership Style and Motivation on Job Performance of Library Personil In Public Univercity in Northcentral Nigeria." 2018. This work is published under NOCC (the "License"). Notwithstanding the ProQuest Terms and Conditions, you may use this content in accordance with the terms of the License.
- Sole, Francesco., and Sxhiuma, Giovanni. (2010). Using performance measures in public organisations: challenges of Italian public administrations. VOL. 14 NO. 3 2010, pp. 70-84, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1368-3047 DOI 10.1108/13683041011074227.
- Solimun., Fernandes, Adji Rahmad Rinaldo., Nurjannah. 2017. *Metode Statistika Multivariate Permodelan Persamaan Struktural (SEM), Pendekatan WarpPLS*. Cetakan Kedua, UB Press, Malang.
- Sonny, Hersona., & Iwan Sidharta. 2017. "Influence Leadership function, Motivation, and Work Dicipline on Employees' Performance." *Jurnal Aplikasi Management*, Vol 15 No. 3.
- Sri, Wahyuni. 2015. "Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. PLN (Persero) Area Mamuju. Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka, Jakarta, Thesis.
- Sudiaditha, I Ketut R., Dewi Susita., & Tri Mulyani Kartini. 2019. "Compensation and Work Dicipline on Employee Performance With Job Satisfaction as Intervening." *Trikonomika* Volume 18, No. 2, December 2019, Page. 80-87, ISSN 1411-514X (print) / ISSN 2355-7737 (online).
- Sukma, Juni Sisworo., Sampeadi., & Markus, Apriono. 2014. "Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kualitas Kerja Karyawan Dengan Kedisiplinan Sebagai Variabel Intervening Di Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara (TTN) Jember." *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Jember*.
- Sulistiyani, Teguh dan Rosidah. "Manajemen Sumber Daya Manusia." Yogyakarta : Graha Ilmu. 2009.
- Utami, RF. 2019. "Pengaruh Pemberian Reward dan Punishment Terhadap Disiplin Kerja Karyawan PT. Lotte Mart Panakukang." *Jurnal UMM*.
- Wahyuni., Endang, Erawan., & M.Z Arifin. 2018. "Pengaruh Pemberian Penghargaan (Reward) dan Sanksi/Hukuman (Punishment) Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Tanjung Redeb Kabupaten Berau." *eJournal Administrasi Negara*,

Volume 6, Nomor 4, 2018 : 8104-8116. ISSN 2541-674x, [ejournal.an.fisip-unmul.ac.id](http://ejournal.an.fisip-unmul.ac.id) © Copyright 2018

- Widikusyanto, Muhammad Johan., Hermansyah Andi Wibowo., Nafiudin Nafiudin., & Nur Ain Isqodrin. 2016. "Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja ASN Pemerintah Provinsi Banten." *Jurnal Sain Manajemen*, Volume 2 No. 2, Juni 2016.
- Yuliasuti, Iing. 2017. Pengaruh Pengetahuan, Keterampilan, dan Sikap Terhadap Kinerja Perawat Dalam Penatalaksanaan Kasus Flu Burung Di RSUP H. Adam Malik. *Jurnal Administrasi Bisnis*.
- .....Peraturan Menteri Dalam Negeri No 13 Tahun 2006, Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
- .....Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN).