

**PENGARUH SANKSI, REWARD DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP
PENINGKATAN DISIPLIN KERJA PEGAWAI PADA KANTOR SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN
SEMARANG**

**Hidasari Isnaeni
B11.2011.02239
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Sanksi (X_1), Reward (X_2) dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (X_3), berpengaruh terhadap Disiplin Kerja Pegawai (Y) pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang yang berjumlah 166 karyawan. Sampel penelitian ini adalah 62 Pegawai. Jenis datanya adalah primer dan sekunder. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua variabel lolos uji asumsi klasik dan layak digunakan sebagai data penelitian. Hasil uji t statistik menunjukkan bahwa variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia (X_3) berpengaruh signifikan terhadap Disiplin (Y), sedangkan variabel Sanksi (X_1) dan Reward (X_2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Disiplin (Y). Hasil uji F menyatakan bahwa semua variabel dalam penelitian ini berpengaruh signifikan terhadap Disiplin (Y). Dan hasil estimasi regresi menunjukkan kemampuan prediksi dari semua variabel independen tersebut terhadap Disiplin (Y) sebesar 45,6% sedangkan sebanyak 54,4% dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian ini.

Kata Kunci : Sanksi, Reward, Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Disiplin

PENDAHULUAN

Semua organisasi atau perusahaan pasti mempunyai standar perilaku yang harus dilakukan dalam hubungannya dengan pekerjaan. Baik secara tertulis maupun tidak, dan menginginkan para pegawai untuk mematuinya sebagai upaya untuk meningkatkan produktifitas. Tetapi pada kenyataannya, sebagai manusia biasa pegawai mempunyai kelemahan yaitu kedisiplinan.

Disiplin merupakan suatu proses yang dapat menumbuhkan perasaan seseorang untuk mempertahankan dan meningkatkan tujuan organisasi secara obyektif, melalui kepatuhannya menjalankan peraturan organisasi (Slamet, 2007:216). Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sekedar akan tugas dan tanggung jawab. Jadi, dia akan mematuhi/ mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan, Hasibuan (2009:193).

Ketrampilan karyawan, merupakan salah satu faktor utama dalam usaha mencapai sukses bagi pencapaian tujuan organisasi. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas- tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Salah satu yang dapat mempengaruhi kedisiplinan pegawai diantaranya dengan diterapkannya Sanksi, menurut Hasibuan (2009 : 197) sanksi berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut terhadap peraturan - peraturan perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang adalah suatu dinas pemerintah yang mumpuni tugas untuk membantu tugas-tugas Bupati dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan staf ahli Bupati dan instansi pemerintah lainnya. Jadi disiplin harus diterapkan dengan segera dan secepat mungkin serta diterapkan secara konsisten. Demikian pula setiap orang berdisiplin sudah tidak mustahil, baik dalam instansi atau organisasi dimana mereka bekerja akan memperlihatkan suatu organisasi dengan iklim yang sehat, yang kuat dengan prestasi yang dapat diandalkan.

Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang dalam menegakkan kedisiplinan bagi para pegawai yaitu dengan cara menetapkan peraturan tentang disiplin agar pegawai mampu menjalankan tugas dan kewajiban sesuai dengan standar tingkat keterlambatan 5 % dan tingkat kemangkiran 2 %. Akan tetapi pada tahun 2014 terjadi tingkat keterlambatan yang melebihi standar yang ditetapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan hasil prasurvei menunjukkan bahwa dari tiga variabel yang diajukan yaitu sanksi, reward, dan pengembangan sumber daya manusia melalui indikator terbanyak dari masing-masing variabel, dapat diketahui bahwa 80% responden menyatakan bahwa pegawai mendapatkan teguran secara lisan dan tulisan apabila melakukan kesalahan, banyak pegawai dalam mengerjakan pekerjaan tidak tepat waktu (66,7%) serta 60% responden menyatakan bahwa pegawai kurang bersikap santun terhadap sesama rekan kerja.

Berdasarkan latar belakang dan hasil prasurvei pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang ditemukan beberapa permasalahan yang perlu untuk diteliti. Variabel-variabel yang ingin diteliti adalah Sanksi (X1), Reward (X2), Pengembangan Sumber Daya Manusia (X3), dan Disiplin (Y). dengan rumusan masalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh Sanksi terhadap disiplin kerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang ?
- b. Bagaimana pengaruh reward terhadap disiplin kerja pegawai pada Kantor Sekretariat daerah Kabupaten Semarang ?
- c. Bagaimana pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap disiplin kerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang ?

LANDASAN TEORI

Sanksi (X1)

Menurut Satrohadiwiryono (2003:293) Tujuan utama mengadakan sanksi disiplin kerja bagi pegawai yang melanggar norma-norma perusahaan adalah memperbaiki dan mendidik para pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin. Sanksi atas pelanggaran disiplin yang dijatuhkan harusnya setimpal dengan pelanggaran disiplin yang dilakukan sehingga secara adil dapat diterima.

Sanksi indisipliner dilakukan untuk mengarahkan dan memperbaiki perilaku karyawan dan bukan untuk menyakiti. Tindakan disipliner hanya dilakukan pada pegawai yang tidak dapat mematuhi peraturan atau prosedur organisasi. Melemahnya disiplin kerja akan mempengaruhi moral karyawan secara langsung, oleh karena itu tindakan koreksi dan pencegahan terhadap melemahnya peraturan harus segera diatasi oleh semua komponen yang terlibat dalam organisasi.

Menurut Thoah, (2005:42), terhadap setiap Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin. Adapun tingkat hukuman adalah sebagai berikut :

- a. Tingkat hukuman ringan
Jenis hukuman disiplin ringan :
 - a) Teguran lisan.

- b) Teguran tertulis, dan
- c) Pernyataan tidak puas secara tertulis.
- b. Tingkat hukuman sedang
 - Jenis hukuman disiplin sedang :
 - a) Penundaan kenaikan gaji berlaku untuk paling lama 1 (satu) tahun.
 - b) Penurunan gaji 1 kali kenaikan gaji, gaji berkala untuk paling lama 1 (satu) tahun, dan
 - c) Penundaan kenaikan pangkat untuk paling lambat 1 (satu) tahun.
- c. Tingkat hukuman berat
 - Jenis hukuman disiplin berat :
 - a) Penurunan pangkat pada pangkat yang setingkat lebih rendah untuk paling lama 1 (satu) tahun.
 - b) Pembebasan dari jabatan.
 - c) Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri Pegawai Negeri Sipil, dan
 - d) Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil.

Tujuan utama pengadaaan sanksi disiplin kerja bagi para pegawai yang melanggar norma-norma perusahaan adalah memperbaiki dan mendidik para pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin. Sanksi atas pelanggaran disiplin yang dijatuhkan haruslah setimpal dengan pelanggaran disiplin yang dilakukan sehingga secara adil dapat diterima.

Reward (X3)

Reward merupakan salah satu metode untuk memotivasi seseorang untuk melakukan kebaikan dan meningkatkan prestasinya. Dalam organisasi, suatu penghargaan dalam bentuk material atau non material yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi perusahaan kepada karyawan bertujuan agar memotivasi mereka bekerja lebih keras dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan atau organisasi (Syarifah dkk, 2013:163).

Menurut Eugene dan Nic (2004: 162) Evaluasi pekerjaan dapat dideskripsikan sebagai proses yang digunakan pada level perusahaan atau industri untuk menemukan hubungan antarpekerjaan dan untuk menentukan struktur tingkat upah sistematis bagi berbagai pekerjaan. Adapun skema pendekatan evaluasi pekerjaan meliputi :

- a. Pendekatan Kuantitatif
 - i. Perbandingan Faktor
 - Pekerjaan- pekerjaan, yang berbeda diberi tingkatan menurut faktor- faktor yang disetujui, misalnya level edukasi minimum, level keahlian (ketrampilan), kesulitan tugas, tanggung jawab supervise, level tanggung jawab pelatihan dan pengambilan keputusan.
 - ii. Tingkat Nilai
 - Sistem evaluasi pekerjaan didasarkan pada tingkat nilai yang menuntut suatu analisis atas faktor- faktor yang umum untuk semua karyawan dan pada satu waktu digunakan secara luas.
- b. Pendekatan Non-Kuantitatif
 - 1. Rangkang
 - Prosedur ini meliputi perbandingan pekerjaan dengan dasar, misalnya, pengetahuan atau ketrampilan.
 - 2. Klasifikasi Pekerjaan

Pekerjaan ditempatkan dalam sejumlah tingkat dimana perbedaan dalam ketrampilan dan tanggung jawab diakomodasikan

c. Tipe- tipe system reward

Menurut Eugene dan Nic (2004: 168-181) ada beraneka macam skema yang diberikan, misalnya :

1. Nilai waktu (*Time Rates*).
Jika sistem reward dihubungkan dengan jumlah jam kerja maka disebut sebagai sistem penggajian berdasarkan nilai waktu; istilah ini umum dalam penawaran kolektif.
2. Penggajian berdasarkan hasil- hasilnya
Cara untuk mengetahui kritisme yang dilontarkan kepada sistem berdasarkan hasil- hasilnya (*Payment by result, PBR*).
3. Penggajian berdasarkan prestasi individual / kelompok (termasuk penggajian berdasarkan laba).
Penggajian berdasarkan prestasi (*Performance- Related Pay, PRP*) tidak hanya mempertimbangkan hasil- hasil atau output tetapi juga perilaku aktual dalam pekerjaan.
4. Penggajian berdasarkan ketrampilan dan kompetensi.
Gaji berdasarkan pada ketrampilan (*skill- based pay*) memberikan tekanan pada input yang meliputi pengetahuan ketrampilan (keahlian) dan kompetensi yang diinjeksikan karyawan kedalam pekerjaan.
5. Sistem benefit atau fleksibel.
Substitusi bagi penggajian, mereka harus dikalkulasikan didalam keseluruhan paket penggajian atau kompensasi.

Pengembangan Sumber Daya Manusia (X3)

Menurut Malayu Hasibuan (2009) Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber- sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Sumber daya manusia merupakan salah satu modal utama dalam sebuah organisasi. Ketika dihadapkan pada peningkatan disiplin kerja pegawai, maka peningkatan sumber daya manusia harus menjadi salah satu agenda pokok dalam penataan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari empat suku kata, yaitu manajemen, sumber, daya dan manusia. Keempat suku kata terbukti tidak sulit untuk dipahami artinya. Sumber daya manusia sering disebut sebagai *Human Resource*, tenaga atau kekuatan manusia (*energy atau power*). Sumber daya yang juga disebut sumber tenaga, kemampuan , kekuatan, keahlian yang dimiliki oleh manusia, dipunyai juga oleh makhluk organisasi lainnya , Notoatmojo, (2003).

Menurut Hasibuan (2009:10) manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan pembahasannya mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengaturan ini meliputi masalah perencanaan (*Human Resources Planning*), pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Keterampilan pegawai, merupakan salah satu faktor utama dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Bagi karyawan- karyawan baru ataupun karyawan- karyawan yang menghadapi

pekerjaan baru, diperlukan adanya tambahan ketrampilan guna melaksanakan tugasnya dengan baik.

Pengetahuan dan ketrampilan saja belum cukup menjamin suksesnya pencapaian tujuan. Sikap karyawan terhadap pelaksanaan tugas, juga merupakan faktor kunci dalam mencapai sukses. Oleh karena itu pengembangan sikap juga harus diusahakan dalam pengembangan karyawan.

Hasibuan (2009) adapun tujuan dari pelatihan dan pengembangan meliputi :

1. Produktifitas kerja

Dengan pengembang, produktifitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik.

2. Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi mesin- mesin.

3. Kerusakan

Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang produksi, dan mesin- mesin karena semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

5. Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan- rekanan yang bersangkutan.

6. Moral

Dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan ketrampilannya sesuai pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

7. Karier

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, ketrampilan dan prestasi kerjanya lebih baik.

8. Konseptual

Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan lebih baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill*nya lebih baik.

9. Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relation*-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerjasama vertical dan horizontal semakin harmonis.

10. Balas Jasa

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah insentif dan benefits) karyawan semakin meningkat karena prestasi kerja semakin meningkat.

11. Konsumen

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Ada beberapa manfaat sumber daya manusia bagi organisasi dan bagi para anggota organisasi menurut Sondang (2001:183) :

- a. Manfaat pengembangan bagi organisasi meliputi :
 1. Peningkatan produktifitas kerja organisasi
 2. Terwujutnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan
 3. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
 4. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang parsipatif
 5. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat.
 6. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijakan organisasi dan operasionalnya
 7. Penyelesaian konflik secara fungsional.
- b. Manfaat pengembangan bagi para anggota organisasi, meliputi :
 1. Membantu karyawan membuat keputusan dengan lebih baik,
 2. Meningkatkan kemampuan para karyawan dalam menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi.
 3. Terjadinya internalisasi dan operasinalisasi faktor- faktor motivasional.
 4. Timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya.
 5. Peningkatan kemampuan karyawan untuk mengatasi stress, frustasi, dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya pada diri sendiri.
 6. Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para karyawan dalam rangka partumbuhan masing- masing secara teknikal dan intelektual.
 7. Meningkatkan kepuasan kerja.
 8. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang.
 9. Makin besarnya tekad karyawan untuk lebih mandiri.
 10. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas- tugas baru dimasa depan.

Pengembangan sumber daya manusia memiliki andil besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Selain manfaat- manfaat tersebut diatas, ada beberapa manfaat nyata yang diperoleh dari program pengembagan menurut Simamora (2004:278) adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktif.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan waktu karyawan untuk mencapai standart kinerja yang dapat diterima.
3. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
4. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
5. Membantu frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
6. Membantu karyawan dalam meningkatkan dan mengembangkan pribadi mereka.

Manfaat pengembangan sumber daya manusia manusia bagi organisasi pada dasarnya adalah untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas produktifitas kerja organisasi. Disamping manfaat bagi organisasi, pelaksanaan program pengembagan yang baik tentunya bermanfaat bagi para anggota organisasi, yaitu menumbuhkan semangat dan kepuasan kerja karyawan dalam meningkatkan kemampuan kerjanya.

Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian, Hasibuan (2009 : 21).

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2009) meliputi :

- a) Perencanaan
Perencanaan (*Human Resources Planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.
- b) Pengorganisasian
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*Organizaion Chart*).
- c) Pengarahan
Pengarahan (*Directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
- d) Pengendalian
Pengendalian (*Controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan - peraturan dan bekerja sesuai dengan rencana.
- e) Pengadaan
Pengadaan (*Procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- f) Pengembangan
Pengembangan (*Development*) adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- g) Kompensasi
Kompensasi (*Compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
- h) Pengintegrasian
Pengintegrasian (*Integrasion*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
- i) Pemeliharaan
Pemeliharaan (*Maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja.
- j) Kedisiplinan
Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.
- k) Pemberhentian
Pemberhentian (*Separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

Disiplin (Y)

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas- tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaana, karyawan dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap manajer selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik, Hasibuan (2009 : 193). Disiplin pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga pada karyawan para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yan g lain serta meningkatkan prestasi kerja (Siagian, 2001:304).

Untuk menjaga disiplin dapat terpelihara Handoko (2001:208-209) dalam bukunya Sumber Daya Manusia mengemukakan perlunya kegiatan disiplin, antara lain :

a. Disiplin Preventif

Merupakan kegiatan yang dilakukan dengan maksud untuk mendorong para karyawan agar secara sadar mentaati segala standar dan aturan, sehingga dapat dicegah berbagai penyelewengan atau aturan pelanggaran

b. Disiplin Korektif

Merupakan kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran yang telah terjadi terhadap aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran lebih lanjut.

a. Disiplin Progresif

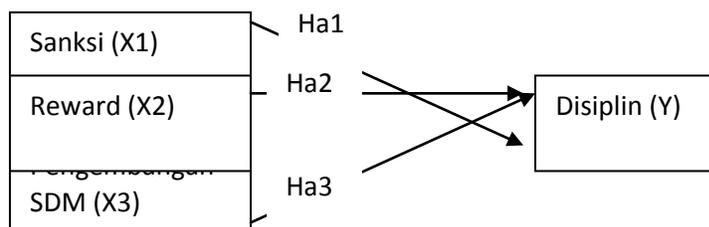
Disiplin ini berarti memberikan hukuman- hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran- pelanggaran yang terulang.

Ada beberapa indikator yang dapat mempengaruhi kedisiplinan pegawai diantaranya (Hasibuan, 2009:194) :

- a. Tujuan dan kemampuan
- b. Teladan Pemimpinan
- c. Balas jasa
- d. Keadilan
- e. Waskat
- f. Ketegasan
- g. Sanksi
- h. Hubungan Kemanusiaan

Menurut Davis (2002:112) mengungkapkan bahwa disiplin adalah tindakan manajemen untuk memberikan semangat kepada pelaksanaan standar organisasi, ini adalah pelatihan yang mengarah pada upaya membenarkan dan melibatkan pengetahuan- pengetahuan sikap dan perilaku pegawai sehingga ada kemamuan pada diri pegawai untuk menuju pada kerjasama dan prestasi yang lebih baik.

Kerangka konsep penelitian terdapat dalam Gambar 1. Kerangka konsep penelitian yang disusun menggambarkan pengaruh langsung variabel Sanksi (X1), Reward (X2), Pengembangan Sumber Daya Manusia (X3) terhadap Disiplin (Y). Tiap-tiap variabel memiliki indikator-indikator yang akan diukur dari responden melalui kuesioner.



Gambar 1

Kerangka Konseptual (Pemikiran)

Berdasarkan kerangka konsep penelitian, maka dirumuskan sembilan hipotesis penelitian sebagai berikut

1. Sanksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja Pegawai
2. Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja Pegawai
3. Pengembangan Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja Pegawai

METODE PENELITIAN

Jumlah sampel sebanyak 62 orang dipilih dengan Metode Slovin dan Metode penyebaran Proportional Random Sampling dari 166 orang pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner, observasi, dan wawancara. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert. Teknik analisis menggunakan regresi linear berganda dengan menggunakan program komputer SPSS (*Statistical Package for Social Science*). Uji validitas instrumen dilakukan dengan menghitung nilai korelasi dari tiap-tiap indikator pernyataan dan didapat hasil bahwa semua indikator pertanyaan memiliki nilai di atas 0,25 yang berarti semua indikator pernyataan dalam kuesioner adalah valid. Uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung nilai koefisien alpha dari semua variabel dan diperoleh hasil semua variabel menunjukkan nilai di atas 0,60 yang berarti semua variabel adalah reliabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini yaitu regresi linier berganda. Analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel-variabel bebas (independent) yaitu Sanksi (X1), Reward (X2), dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (X3) terhadap variabel terikat (dependent) yaitu Disiplin (Y). Besarnya pengaruh variabel independent (lingkungan kerja, disiplin kerja dan komitmen organisasi) dengan variabel dependent (kinerja karyawan) secara bersama-sama dapat dihitung melalui persamaan regresi linear berganda.

Uji Regresi Linear Berganda

Tabel 1
Hasil Regresi Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6.461	1.710		3.779	.000
sanksi	-.009	.123	-.012	-.073	.942
reward	.193	.118	.188	1.634	.108
pengembangan	.688	.169	.611	4.059	.000

a. Dependent Variable: disiplin

Berdasarkan dari hasil regresi maka akan dibuat persamaan linear antara sanksi, reward, dan pengembangan sumber daya manusia terhadap peningkatan disiplin kerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang sebagai berikut.

$$Y = 6,461 - 0,009 X_1 + 0,193 X_2 + 0,688 X_3$$

Persamaan regresi dapat diartikan sebagai sebagai berikut :

- Konstanta (α) positif sebesar 6,461. Hasil ini menunjukkan bahwa apabila saat variabel sanksi, reward dan pengembangan sumber daya manusia dalam keadaan tetap, maka disiplin kerja akan meningkat.
- Sanksi mempunyai koefisien regresi sebesar -0,009 dengan arah negative. Hasil ini menunjukkan bahwa apabila pada saat sanksi mengalami peningkatan maka pada disiplin kerja mengalami penurunan.
- Koefisien regresi reward positif sebesar 0,193. Hasil ini memberi pengertian yaitu setiap ada peningkatan reward maka akan mampu meningkatkan disiplin kerja.
- Koefisien regresi pengembangan sumber daya manusia positif sebesar 0,688. Hasil ini memberi pengertian yaitu setiap ada peningkatan pengembangan sumber daya manusia maka akan mampu meningkatkan disiplin kerja.

Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	113.541	3	37.847	18.047	.000 ^a
	Residual	121.636	58	2.097		
	Total	235.177	61			

a. Predictors: (Constant), pengembangan, reward, sanksi

b. Dependent Variable: disiplin

Hasil uji – F = 18,047 dengan sig.0,000. Tingkat signifikansi yang didapat lebih kecil ($<$) $\alpha = 0,05$, sehingga menerima H_{a4} yang menyatakan sanksi, reward dan pengembangan sumber daya manusia secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai.

Uji t

	Model	t	Sig.
1	(Constant)	3.779	.000
	Sanksi	-.073	.942
	Reward	1.634	.108
	Pengembangan	4.059	.000

- Hasil uji – t sanksi = -0,075 dengan sig.0,942. Tingkat signifikansi yang didapat lebih besar ($>$) $\alpha = 0,05$, sehingga menolak H_{a1} yang menyatakan bahwa sanksi berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
- Hasil uji – t reward = 1,634 dengan sig.0,108. Tingkat signifikansi yang didapat lebih kecil ($<$) $\alpha = 0,05$, sehingga menerima H_{a2} yang menyatakan bahwa reward berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap disiplin kerja pegawai.
- Hasil uji – t pengembangan sumber daya manusia = 4,059 dengan sig.0,000. Tingkat signifikansi yang didapat lebih kecil ($<$) $\alpha = 0,05$, sehingga menerima H_{a3} yang

menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai.

Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.695 ^a	.483	.456	1.448

a. Predictors: (Constant), pengembangan, reward, sanksi

b. Dependent Variable: disiplin

Koefisien determinasi dapat dilihat pada *Adjusted R Square* sebesar 0,456. Hasil ini dapat diartikan bahwa variabel sanksi, reward dan pengembangan sumber daya manusia mampu menjelaskan disiplin kerja pegawai sebesar 45,6% ($0,456 \times 100,0\%$). Sementara untuk 54,4% ($100\% - 45,6\%$) disiplin kerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang dipengaruhi oleh variabel selain sanksi, reward dan pengembangan sumber daya manusia.

1. Pengaruh Sanksi terhadap Disiplin Kerja Pegawai

Uji hipotesis membuktikan bahwa sanksi berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap disiplin kerja pegawai, dengan didapat hasil uji – t sanksi = -0,073 dengan $\text{sig. } 0,942 < \alpha = 0,05$. Hal ini berarti sanksi mempengaruhi disiplin kerja namun pengaruhnya hanya sedikit dan tidak begitu berdampak banyak pada disiplin kerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang. Adanya angka tidak signifikan ini mengindikasikan bahwa semakin bagus atau tidak sanksi pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang, maka tidak begitu meningkatkan terhadap disiplin kerja pegawai.

2. Pengaruh Reward Terhadap Disiplin Kerja Pegawai

Uji hipotesis membuktikan bahwa reward berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap disiplin kerja pegawai, dengan didapat hasil uji – t reward sebesar 1,634 dan $\text{sig. } 0,108 < \alpha = 0,05$. Hal ini berarti reward mempengaruhi disiplin kerja namun pengaruhnya hanya sedikit dan tidak begitu berdampak banyak ada disiplin kerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang. Adanya angka tidak signifikan ini mengindikasikan bahwa semakin bagus atau tidak reward pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang, maka tidak begitu meningkatkan terhadap disiplin kerja.

3. Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Disiplin Kerja Pegawai

Uji hipotesis membuktikan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai, dengan didapat hasil uji – t sebesar 4,059 dan $\text{sig. } 0,000 < \alpha = 0,05$. Adanya angka signifikan dan positif ini mengindikasikan bahwa para pegawai memiliki semangat dalam mengembangkan kinerja mereka dalam kedisiplinan sebagai pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang.

4. Pengaruh Sanksi, Reward dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Disiplin Kerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji hipotesis dari uji F memperlihatkan bahwa semua variabel independent yakni sanksi (X_1), reward (X_2) dan pengembangan sumber daya manusia (X_3) secara

bersama-sama atau simultan mempengaruhi disiplin kerja (Y) secara positif dan signifikan. Hal ini bisa dilihat dari nilai F pada uji-F sebesar 18,047 lebih besar dari nilai $\alpha = 0,005$ dan nilai probabilitas sebesar 0,000. Jadi semakin tinggi sanksi (X_1), reward (X_2) dan pengembangan sumber daya manusia (X_3), maka semakin meningkat pula disiplin kerja (Y) pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang.

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Sanksi berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap disiplin kerja
2. Reward berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap disiplin kerja
3. Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja
4. Sanksi, reward dan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja.

SARAN

Saran terhadap hasil penelitian mengenai pengaruh sanksi, reward, dan pengembangan sumber daya manusia terhadap peningkatan disiplin kerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang. Faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai adalah pengembangan sumber daya manusia. Pegawai memberikan penilaian terendah mengenai masih banyaknya pegawai yang kurang berhati-hati dalam menggunakan fasilitas peralatan dan perlengkapan dikantor. Dengan begitu, saran untuk Kantor Dinas terkait adalah

1. Memberikan himbauan serta ajakan kepada para pegawai untuk selalu menjaga dan berhati-hati terhadap fasilitas peralatan dan perlengkapan kantor.
2. Para pimpinan alangkah baiknya memberikan contoh yang mampu membangun rasa kehati-hatian pada para pegawai.