

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### 2.1 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Pengarang, Judul, dan Tahun	Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Aremu Mukaila A., Bamiduro J.A., Aremu Moriam A. Impact Assesment of Employee Benefit In Work Motivation: A Path to Higher Productivity In Nigeria (2007)	Mengetahui dampak penyesuaian manfaat karyawan terhadap motivasi dan produktivitas karyawan di Nigeria.	Independent : employee benefit  Dependent : work motivation	Hasilnya menunjukkan bahwa penyesuaian manfaat karyawan dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasi dan produktivitas karyawan di Nigeria.
2	Zaenal Mustafa Elqadri, Dewi Tri Wijayanti Wardoyo, Priyono The Influence of Motivation and Discipline Work against Employee Work Productivity Tona'an Markets (2015a)	Mengetahui efek motivasi dan disiplin kerja terhadap produktifitas kerja karyawan	Independent : Motivation (X1) Discipline work (X2)  Dependent : Productivity of work (Y)	Efek motivasi terhadap produktivitas kerja di lingkungan kantor pasar kabupaten Tona'an Bangkalan ditolak. Sedangkan pengaruh disiplin kerja pada produktivitas karyawan di lingkungan kantor Tona'an pasar Bangkalan diterima
3	Vonai Chirasha, Management of Discipline for good Performance: A theoretical perspective, (2013)	Mengetahui cara terbaik mengelola disiplin untuk organisasi tanpa mengganggu hubungan pekerjaan dengan karyawan	Independent : punitive model, corrective model, revisionist and the metaphorical model of discipline Dependent : good Performance	Disimpulkan bahwa sistem manajemen disiplin tidak harus mengganggu motivasi dan komitmen karyawan
4	Abdul Hameed, Muh. Ramzan, Hafiz M. Kashif Zubair, Gahzanfar Ali, Muh. Arslan. Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan) (2014)	Mengukur pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai	Independen: Compensation  Dependen: Employee Performance	Kompensasi terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
5	Harry Murti, Veronika A. Srimulyani	a. Menguji pengaruh motivasi terhadap	Independen: Motivasi	a. Motivasi berpengaruh secara signifikan

No	Nama Pengarang, Judul, dan Tahun	Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai dengan variabel pemediasi kepuasan kerja pada PDAM Kota Madiun (2013)	<p>kepuasan kerja pegawai PDAM.</p> <p>b. Menguji pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai PDAM</p> <p>c. Menguji pengaruh kepuasan terhadap kinerja pegawai di PDAM</p> <p>d. Menguji bahwa kepuasan kerja merupakan variabel pemediasi antara motivasi dengan kinerja pegawai.</p>	<p>Dependen: Kinerja Pegawai</p> <p>Mediasi: Kepuasan Kerja</p>	<p>terhadap kepuasan kerja pegawai.</p> <p>b. Motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.</p> <p>c. Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.</p> <p>d. Kepuasan kerja merupakan variabel pemediasi antara motivasi dengan kinerja pegawai.</p>
6	Gerald D. Gyamfi. Assessment of the Relationship between Employee Motivation and Employee Performance at a Bank in Ghana (2015)	<p>a. Menaksir tingkat motivasi pegawai Bank</p> <p>b. Menaksir tingkat kinerja pegawai di Bank</p> <p>c. Mengevaluasi dampak motivasi terhadap kinerja pegawai.</p>	<p>Independen: Motivation</p> <p>Dependent: Employee Performance</p>	Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan positif dalam meningkatkan kinerja pegawai Bank di Ghana.
7	Iqbal N, Anwar S, and Haider N Effect of leadership style on employee performance (2015)	Untuk menginvestigasi dampak dari gaya kepemimpinan (otokrasi, demokrasi, dan partisipatif) terhadap kinerja pegawai.	<p>Independen: Gaya Kepemimpinan (otokrasi, demokrasi, dan partisipatif)</p> <p>Dependen: Kinerja Pegawai</p>	Gaya kepemimpinan memiliki dampak positif terhadap kinerja pegawai.
8	Tanto Wijaya, Fransisca Andreani Pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama (2015)	Untuk mengetahui pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama.	<p>Independen: Motivasi, Kompensasi</p> <p>Dependen: Kinerja Karyawan</p>	Motivasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan kompensasi.
9	Khiki Utari Pengaruh kepemimpinan dan pengawasan melekat terhadap disiplin kerja pegawai di Dinas Pertambangan dan Energi Kabupaten Kutai	Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan pengawasan melekat terhadap disiplin kerja pegawai.	<p>Independen: Kepemimpinan, Pengawasan Melekat</p> <p>Dependen: Disiplin Kerja</p>	Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif tetapi tidak signifikan terhadap disiplin kerja pegawai di Dinas Pertambangan dan Energi Kabupaten Kutai Timur.

No	Nama Pengarang, Judul, dan Tahun	Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	Timur (2015)			Pengawasan melekat memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai di Dinas Pertambangan dan Energi Kabupaten Kutai Timur.
10	Alfisah Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Badan Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Banjar (2013)	Untuk mengetahui pengaruh motivasi, disiplin kerja, dan kepemimpinan secara signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan pada Badan Pemberdayaan Perempuan,	Independen: Motivasi, Disiplin, Kepemimpinan  Dependen: Kinerja Pegawai	variabel motivasi, disiplin kerja, dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Badan Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Banjar. Variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan Badan Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Banjar adalah variabel disiplin kerja
11	Brigita R Tumilar The Effect of discipline, Leadership, and Motivation on Employee Performance at BPJS Ketenagakerjaan Sulut (2015)	Untuk mengetahui pengaruh disiplin, kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai	Independen: Disiplin, Kepemimpinan, Motivasi  Dependen: Kinerja Pegawai	Hasil menunjukkan bahwa disiplin, kepemimpinan, dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap karyawan kinerja, disiplin dan kepemimpinan secara parsial mempengaruhi kinerja karyawan, sedangkan motivasi sebagian tidak mempengaruhi kinerja karyawan.
12	Vinay C Ganta Motivation in The Workplace to Improve The Employee Performance (2014)	Untuk mengetahui hubungan motivasi di tempat kerja terhadap Kinerja Pegawai dan produktivitas karyawan	Independen: Motivasi  Dependen: Kinerja Pegawai	Hubungan antara motivasi kerja dan kinerja tampaknya cukup jelas dan menunjukkan hasil yang positif
13	T. Herdijanto Pengaruh Kompensasi pada Variabel Gaji Bulanan, Insentif Produksi, Fasilitas Karyawan serta Tambahan Penghasilan terhadap Motivasi Kerja	Tujuan dari penulisan ini adalah untuk mengetahui pengaruh langsung kompensasi Gaji bulanan terhadap motivasi kerja dan dampaknya terhadap	Independen: Kompensasi Gaji Bulanan, insentif Produksi, Fasilitas Karyawan, Tambahan Penghasilan	Dari keempat variabel atau faktor yang berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, adalah faktor atau variabel insentif produksi yang terdiri dan insentif produksi sesuai dengan produktivitas

No	Nama Pengarang, Judul, dan Tahun	Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	(2011)	kinerja karyawan	Dependen: Motivasi Kerja	
14	Abbas Q, Yaqoob S Effect of Leadership Development on Employee Performance in Pakistan (2009)	Untuk menguji pengaruh pengembangan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Pakistan	Independen: Pengembangan Kepemimpinan Dependen: Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang sangat positif dan cukup signifikan antara pengaruh pengembangan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Pakistan.
15	Thaief, <i>et.al.</i> Effect of Training, Compensation and work Discipline against Employee Job Performance (2015)	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan variabel pelatihan dan untuk mengetahui efek simultan dan parsial dari variabel pelatihan, kompensasi dan disiplin kerja terhadap prestasi kerja karyawan PT PLN (Persero) Jasa Malang dan Area Network.	Independen: Pelatihan, Kompensasi, Disiplin kerja  Dependen: Kinerja Pegawai	Pelatihan, kompensasi dan disiplin kerja secara simultan dan parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kerja karyawan di PT. PLN (Persero) Jasa Malang dan Area Network. Seluruh efek dari variabel independen memiliki arah yang positif. Kontribusi terbesar berasal dari variabel
16	Muhdar, Mahlia Muis, Ria Mardiana Y, Nurjanah Hamid. The Influence of Spiritual Intelligence, Leadership, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior and Employees Performance (2015)	Untuk menguji pengaruh <i>spiritual intelligence</i> , <i>leadership</i> , dan <i>organizational culture</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) dan <i>employees performance</i>	Independen: <i>spiritual intelligence</i> , <i>leadership</i> , dan <i>organizational culture</i>  Dependen: <i>organizational citizenship behavior</i> dan <i>employees performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) <i>spiritual intelligence</i> berpengaruh positif terhadap OCB; (2) <i>leadership</i> berpengaruh positif terhadap OCB; (3) <i>organizational culture</i> berpengaruh positif terhadap OCB; (4) <i>spiritual intelligence</i> berpengaruh positif terhadap <i>employees performance</i> ; (5) <i>leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>employees performance</i> ; (6) <i>organizational culture</i> berpengaruh positif terhadap <i>employees performance</i> ; (7) OCB berpengaruh positif terhadap <i>employees performance</i> ; dan (8) <i>spiritual intelligence</i> , <i>leadership</i> , dan <i>organizational culture</i> berpengaruh secara positif terhadap <i>employees performance</i> melalui OCB.
17	Sopiah The Effect of Compensation towards Job Satisfaction and Job	Untuk mengetahui dampak kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja	Independen: Kompensasi  Dependen:	Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) kompensasi finansial berpengaruh langsung

No	Nama Pengarang, Judul, dan Tahun	Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	Performance of Outsourcing Employees of Syariah Banks in Malang Indonesia (2013)	pegawai outsourcing	Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai	terhadap kinerja pegawai; (2) kompensasi finansial berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja; (3) kompensasi nonfinansial berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai; (4) kompensasi nonfinansial berpengaruh tak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja; (5) variabel intervening (kepuasan) terbukti dapat memediasi kompensasi terhadap kinerja pegawai.
18	Zaenal M Elqadri, Priyono, Rahayu Puji Suci, Teddy Chandra Effect of Leadership Style, Motivation, and Giving Incentives on the Performance of Employees (2015b)	Untuk mengidentifikasi dan menguji seberapa penting dari gaya kepemimpinan, motivasi dan pemberian insentif dalam meningkatkan kinerja pegawai.	Independen: Gaya kepemimpinan, motivasi, dan pemberian insentif  Dependen: Kinerja Pegawai	Hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan pemberian insentif terbukti sangat besar pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja pegawai.
19	Allya Iqbal, Malya Ijaz, Farah Latif, Hina Mushtaq Factors Affecting the Employee's Performance: A Case Study of Banking Sector in Pakistan (2015)	Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi <i>employee's performance</i> (kinerja pegawai) Bank di Pakistan.	Independen: <i>Long working hour, trainings, communications barriers, stress, financial rewards</i>  Dependen: <i>Employee's Performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee's performance</i> dipengaruhi oleh <i>trainings, stress, dan financial rewards</i> . Sedangkan <i>long working hour</i> dan <i>communications barriers</i> tidak terbukti menjadi faktor yang mempengaruhi <i>employee's performance</i> .
20	Asif Sajjad, Hassan Ghazanfar, M Ramzan Impact of Motivation on Employee Turnover in Telecom Sector of Pakistan (2013)	Untuk mengkaji tentang pengaruh <i>motivation</i> terhadap <i>employee turnover</i> pada sektor Telecom Pakistan.	Independen: <i>motivation</i>  Dependen: <i>Employee Turnover</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>motivation</i> berpengaruh secara signifikan terhadap <i>employee turnover</i> , artinya jika <i>motivation</i> semakin tinggi maka <i>employee turnover</i> akan menurun.
22	M Nadeem, Naveed Ahmad, M Abdullah, Naqvi Hamad Impact of Employee Motivation on Employee Performance (2014)	Untuk mengetahui pengaruh motivasi pegawai terhadap kinerja pegawai.	Independen: motivasi pegawai  Dependen: kinerja pegawai	Hasilnya menunjukkan bahwa motivasi pegawai sangat penting untuk kinerja pegawai dan kinerja perusahaan.
23	Hashim Zameer, Shehzad Ali, Waqar	Untuk mengkaji pengaruh motivasi	Independen: motivasi	Hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi memainkan

No	Nama Pengarang, Judul, dan Tahun	Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	Nisar, M Amir The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan (2014)	terhadap kinerja pegawai pada industri makanan di Pakistan.	Dependen: kinerja pegawai	peran yang sangat penting terhadap kinerja pegawai pada industri makanan di Pakistan.
24	Moh. Ali Shahab dan Inna Nisa The Influence of Leadership and Work Attitudes toward Job Satisfaction and Performance of Employee (2014)	Untuk menguji hipotesis tentang pengaruh kepemimpinan dan sikap kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.	Independen: kepemimpinan dan sikap kerja Mediasi: kepuasan kerja Dependen: kinerja pegawai	Hasilnya menunjukkan: (1) kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja; (2) sikap kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja; (3) kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai; (4) kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai; (5) sikap kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai.
25	Masud Ibrahim, dan Veronica Adu Brobbey Impact of Motivation on Employee Performance (2015)	Untuk menguji pengaruh motivasi pegawai terhadap kinerja pegawai organisasi sektor finansial di Ghana.	Independen: Motivasi pegawai Dependen: Kinerja pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi pegawai merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.
26	Kiruja EK, dan Elegwa Mukuru Effect of Motivation on Employee Performance in Public Middle Level Technical Training Institutions in Kenya (2013)	Untuk membuktikan pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Kenya.	Independen: Motivasi Dependen: Kinerja pegawai	Hasilnya menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai di Kenya.

Penelitian terdahulu diacu sebagai dasar untuk membangun model penelitian. Penelitian ini juga mengadopsi model kinerja yang telah dikaji dalam penelitian-penelitian sebelumnya, tetapi tidak semua variabel diuji dalam model penelitian ini. Penelitian ini hanya berfokus pada variabel tunjangan tambahan, kepemimpinan, motivasi kerja, dan kedisiplinan.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.1.1 Kinerja Pegawai**

#### **2.1.1.1 Definisi Kinerja Pegawai**

Mathis dan Jackson (2009) mengatakan “*performance is associated with quantity of output, quality of output, timeliness of output, presence/attendance on the job, efficiency of the work completed and effectiveness of work completed*”. Pada dasarnya kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Mereka mengidentikkan kinerja sebagai sebuah aktivitas di tempat kerja. Sedangkan menurut Rivai (2013) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Dalam sebuah organisasi terdapat dua jenis kinerja, yaitu kinerja organisasi dan kinerja pegawai. Kinerja organisasi merupakan hasil kerja seluruh anggota organisasi, sedangkan kinerja pegawai merupakan hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi.

Kinerja pegawai oleh Aguinis (2009) didefinisikan sebagai berikut: “*the definition of performance does not include the results of an employee’s behavior, but only the behavior themselves. Performance is about behavior or what employees do, not about employees produce or the outcomes of their work*”. Menurutnya kinerja tidak termasuk hasil dari perilaku pegawai, tetapi tentang perilakunya sendiri. Kinerja adalah tentang perilaku atau apa yang dilakukan pegawai, dan bukan tentang apa yang dihasilkan dari pekerjaan pegawai tersebut.

Kinicki dan Kreitner (2007) mengatakan “*employee performance is higher in happy and satisfied workers and the management find it easy to motivate high*

*performers to attain firm targets*”. Kinerja pegawai merupakan pekerja yang merasa lebih bahagia dan puas, serta manajemen merasa mudah untuk memotivasi pegawai agar memberikan kinerja yang lebih tinggi dalam mencapai tujuan perusahaan. Jadi tidak semata-mata hasil kerja saja yang dilihat, melainkan juga kebahagiaan dan kepuasan pegawai dalam bekerja di organisasi.

Kinerja pegawai menjadi tonggak utama kinerja organisasi, sebab tanpa adanya kinerja pegawai, kinerja organisasi tidak akan muncul. Pegawai sebagai bagian dari organisasi tentu harus menunjukkan kinerja yang maksimal, agar tujuan dari organisasi dapat tercapai. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap instansi tempatnya bekerja tentu akan giat bekerja meski tidak sedang diawasi oleh pimpinannya. Untuk dapat mengetahui kinerja seorang pegawai perlu dilakukan suatu penilaian kerja. Penilaian kerja pada umumnya dilakukan oleh *Human Resource & Development* (HRD) atau pimpinan instansi langsung. Tujuan dilakukannya penilaian kerja yaitu untuk mengetahui kinerja pegawai serta dapat menjadi bahan evaluasi instansi, khususnya bagian HRD.

#### **2.1.1.2 Faktor-faktor Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai tentu dapat meningkat maupun menurun, bergantung pada faktor-faktor yang mempengaruhi. Hasibuan (2012) menyatakan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu antara lain :

- 1) Sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja)
- 2) Pendidikan
- 3) Keterampilan
- 4) Manajemen kepemimpinan



- 5) Tingkat penghasilan
- 6) Gaji dan kesehatan
- 7) Jaminan sosial
- 8) Iklim kerja
- 9) Sarana prasarana
- 10) Teknologi
- 11) Kesempatan berprestasi

Sedangkan menurut Brahmawati dan Siregar (2009) budaya organisasi, kepemimpinan, pola komunikasi dan disiplin kerja menjadi faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kinerja pegawai tidak hanya dapat dipengaruhi oleh faktor dari dalam diri pegawai saja, tetapi juga dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, maupun rekan kerja.

Gibson *et.al.* (2007) menyebutkan bahwa ada tiga variabel yang dapat mempengaruhi prestasi kerja atau kinerja pegawai, yaitu:

1. Variabel individual, meliputi:
  - a. Kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik)
  - b. Latar belakang (keluarga, tingkat sosial, pendidikan)
  - c. Demografis (umur, asal-usul, jenis kelamin)
2. Variabel organisasional, meliputi:
  - a. Sumber daya
  - b. Kepemimpinan
  - c. Imbalan

- d. Struktur
  - e. Desain pekerjaan
3. Variabel psikologis, meliputi:
- a. Persepsi
  - b. Sikap
  - c. Kepribadian
  - d. Belajar
  - e. Motivasi

Thao dan Hwang (2015) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu sebagai berikut:

1. *Leadership* (kepemimpinan), kepemimpinan merupakan salah satu unsur penting dalam peningkatan kinerja pegawai, semakin baik kepemimpinan yang ada di organisasi akan berdampak baik pula pada kinerja pegawainya.
2. *Motivation* (motivasi), tingginya kinerja pegawai tidak terlepas dari motivasi kerja pegawai tersebut, karena seseorang dalam bekerja pasti ada dorongan yang menuntutnya untuk terus bekerja.
3. *Training* (pelatihan), pelatihan yang diberikan pada pegawai dapat menambah pengetahuan dan kompetensi pegawai dalam bekerja, sehingga akan memberikan hasil kerja yang lebih bagus.

Jadi dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu:

1. Kepemimpinan

2. Disiplin kerja
3. Motivasi
4. Imbalan
5. Kepribadian

### **2.1.1.3 Pengukuran Kinerja Pegawai**

Pengukuran kinerja pegawai dapat dilakukan dengan menggunakan indikator kinerja pegawai. Seperti pada penelitian dari Priyono, *et.al.* (2016) yang mengkaji tentang hubungan motivasi dan disiplin terhadap kinerja pegawai menggunakan lima indikator, yaitu sebagai berikut:

1. *Quality: quality of work is measured employee perceptions.*
2. *Quantity: the amount be produced employees.*
3. *Timeliness: the level of activity which was completed at the beginning of time/timely.*
4. *Effectiveness: the level of oversight resources of the organization.*
5. *Independence: the degree to which employees have the commitment to work with the authorities and responsibilities of the office.*

Jadi dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja pegawai dapat menggunakan indikator berikut:

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas kerja
3. Ketepatan Waktu
4. Keefektifan
5. Komitmen

## **2.1.2 Kedisiplinan**

### **2.1.2.1 Definisi Kedisiplinan**

Disiplin merupakan komponen penting dalam membentuk perilaku seorang pegawai. Kedisiplinan dapat mencerminkan tanggung jawab seseorang terhadap pekerjaannya. Apabila seseorang memiliki tingkat disiplin yang tinggi, maka kemungkinan besar orang tersebut akan memiliki kinerja yang baik. Hal tersebut yang melandasi pimpinan berkeinginan pegawainya dapat memiliki disiplin kerja yang tinggi.

Disiplin menurut Sastrohadiwiryo (2001) yaitu suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Sedangkan Fathoni (2006) mendefinisikan kedisiplinan sebagai sikap pegawai yang selalu datang dan pulang pada waktu yang ditentukan oleh pimpinan instansi. Pegawai dapat dikatakan disiplin apabila ia datang tepat waktu dan tidak meninggalkan kantor pada jam kerja.

Kedisiplinan pegawai selalu terkait dengan peraturan, seperti penjelasan dari Rivai (2013) yang mengatakan bahwa 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 seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Peraturan merupakan salah satu

alat yang dapat digunakan untuk menciptakan sikap disiplin dari para pegawai, terlebih lagi jika ada sanksi bagi para pelanggar peraturan.

Terkadang ada satu pegawai yang tidak disiplin saat bekerja membuat pegawai lain ikut terpengaruh. Sehingga dapat berakibat buruk pada proses pencapaian tujuan instansi. Oleh karena itu, dalam hal ini sangat diperlukan ketegasan dari pimpinan instansi untuk menegakkan kedisiplinan pegawainya. Mangkunegaran (2009) menyebutkan bahwa terdapat dua bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif. Disiplin preventif merupakan suatu upaya menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja serta aturan-aturan yang ada di instansi. Sedangkan disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku di instansi tersebut.

#### **2.1.2.2 Faktor-faktor Kedisiplinan**

Dibalik terwujudnya kedisiplinan tentu terdapat faktor-faktor pendorongnya. Singodimedjo menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai seperti yang dikutip Sutrisno (2009) berikut:

1. Besar/kecilnya kompensasi

Besar atau kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi sikap disiplin pegawai, karena mereka merasa jerih payah mereka mendapat balasan yang setimpal dari organisasi.

2. Ada/tidaknya keteladanan pemimpin

Keteladanan pemimpin sangat penting, karena dalam suatu organisasi semua karyawan akan menjadikan pimpinan sebagai patokan, baik dari sisi kedisiplinannya, cara kerjanya maupun penampilannya.

3. Ada/tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Kedisiplinan pegawai tidak mungkin terwujud apabila tidak ada aturan tertulis sebagai pegangan. Jika ada aturan tertulis, pegawai dapat memiliki pedoman mengenai hal-hal apa saja yang dilarang dan apa yang harus dilakukan.

4. Keberanian pemimpin dalam pengambilan tindakan

Pemimpin harus berani memberikan sanksi pada pegawai yang melanggar peraturan instansi, sehingga pegawai lain akan merasa takut untuk melakukan hal yang serupa, serta memberikan efek jera pada pegawai yang melanggar.

5. Ada/tidaknya pengawasan pemimpin

Setiap kegiatan yang dilakukan instansi harus mendapatkan pengawasan, sehingga ada yang memberikan pengarahan pada pegawai yang sedang melaksanakan pekerjaan.

6. Ada/tidaknya perhatian kepada para karyawan

Selain membutuhkan penghargaan, pegawai juga membutuhkan perhatian dari pemimpin. Sehingga kesulitan dan keluhan para pegawai bisa menemukan jalan keluarnya atas bantuan pemimpin.

7. Diciptakannya kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin  
Kebiasaan-kebiasaan positif yang dapat mendorong disiplin pegawai yaitu sikap saling menghormati satu sama lain, pujian-pujian dari rekan kerja maupun pimpinan, sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan yang berhubungan dengan nasib dan pekerjaannya, serta memberikan keterangan jika ingin ijin keluar kantor.

### 2.1.2.3 Pengukuran Kedisiplinan

Pegawai dapat dikatakan disiplin dalam bekerja apabila memenuhi indikator kedisiplinan. Suci dan Idrus (2015) menggunakan indikator untuk mengukur kedisiplinan kerja sebagai berikut:

1. *Adherence to the regulations*, pegawai yang patuh pada peraturan dapat menunjukkan bahwa dirinya memiliki sifat disiplin.
2. *Compliance with the limited*, kepatuhan terhadap batasan yang ada yang ditetapkan oleh organisasi bagi para pegawainya.
3. *Adherence to the working hours*, kepatuhan terhadap jam kerja organisasi tempatnya bekerja, baik saat bekerja maupun saat beristirahat kerja.
4. *Compliance with the uniform-clad*, kepatuhan berpakaian seragam, dimana pegawai menggunakan seragam sesuai dengan ketentuan organisasi.
5. *Compliance in the use and maintenance of facilities and infrastructure office*, kepatuhan dalam penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana kantor.

6. *Working according the procedure*, bekerja sesuai prosedur kerja di organisasinya.

Dapat disimpulkan bahwa pengukuran kedisiplinan pegawai menggunakan indikator berikut:

1. Kepatuhan pada peraturan kerja
2. Kepatuhan pada jam kerja
3. Kepatuhan dalam menggunakan seragam
4. Kepatuhan dalam penggunaan sarana dan prasarana kantor
5. Bekerja sesuai prosedur

### **2.1.3 Motivasi Kerja**

#### **2.1.3.1 Definisi Motivasi Kerja**

Motivasi menjadi landasan seseorang untuk bekerja atau melakukan suatu hal. Motivasi berasal dari kata latin “*movere*” yang berarti dorongan atau daya gerak (Hasibuan, 2012). Mangkunegaran (2005) memperjelas definisi motivasi merupakan proses/hal yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian tujuan. Motivasi sangat penting bagi pegawai, karena dapat meningkatkan semangat kerja pegawai.

Shadare dan Hammed (2009) menyebutkan “*employee motivation is one of the policies of managers to increase effectual job management amongst employees in organizations*”. Motivasi pegawai merupakan salah satu kebijakan yang diambil manajer untuk meningkatkan manajemen pekerjaan di antara para pegawai dalam organisasi. Motivasi kerja pegawai juga dapat ditimbulkan oleh



pihak manajemen organisasi melalui beberapa cara yang dirasa tepat dalam meningkatkan motivasi. Jadi tidak selamanya motivasi kerja pegawai hanya muncul atas dasar kebutuhan pegawai secara pribadi.

Berelson dan Stainer (2002) mengatakan motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan dan mengarahkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi pula. Halepota (2005) mendefinisikan motivasi sebagai "*a persons active participation and commitment to achieve the prescribed results*". Motivasi merupakan sebuah partisipasi aktif dan komitmen seseorang untuk mencapai hasil. Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang dapat menggerakkan seseorang untuk berperilaku mencapai tujuan organisasi dengan komitmen yang tinggi.

### **2.1.3.2 Faktor-faktor Motivasi Kerja**

Motivasi pegawai dapat berasal dari luar maupun dari dalam diri pegawai tersebut. Motivasi dari dalam diri biasanya karena adanya keinginan/semangat bekerja, sedangkan motivasi dari luar berasal dari lingkungan, imbalan jasa, pemimpin, dan lain sebagainya. Danim (2001) menggolongkan motivasi menjadi empat bagian, yaitu:

#### **1. Motivasi positif**

Motivasi positif merupakan usaha membangkitkan semangat, yang diarahkan untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja dengan baik dan antusias dengan cara memberikan keuntungan pada orang tersebut.

## 2. Motivasi negatif

Dikatakan motivasi negatif karena dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja dilakukan dengan menimbulkan rasa takut pada diri karyawan, sebab organisasi memberikan beberapa sanksi bagi pegawai yang tidak patuh pada aturan.

## 3. Motivasi dari dalam

Motivasi yang timbul pada diri pegawai saat menjalankan pekerjaan dan bersumber dari dalam diri pegawai tersebut.

## 4. Motivasi dari luar

Motivasi dari luar merupakan motivasi yang muncul sebagai akibat adanya pengaruh yang ada di luar pekerjaan dan dari luar diri pekerja itu sendiri.

Abbah (2014) menyebutkan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai, di antaranya yaitu:

### 1. *Fair pay* (gaji yang adil)

Setiap pegawai tentu menginginkan gaji yang seimbang dengan jerih payahnya bekerja. Pemberian gaji yang adil oleh organisasi pada pegawai tentu dapat memberikan motivasi tersendiri bagi pegawai untuk terus bekerja.

### 2. *Fringe benefits* (tunjangan tambahan)

Tunjangan merupakan tambahan penghasilan yang diberikan organisasi pada pegawainya di luar gaji pokok. Adanya tunjangan yang diberikan organisasi tentu dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai.

### 3. *Leadership* (kepemimpinan)

Motivasi kerja tidak semata-mata hanya berasal dari uang saja, melainkan juga kepuasan hati pegawai dalam bekerja. Pemimpin yang dekat dengan pegawai, selalu memperhatikan cara kerja serta mau mendengarkan keluh kesah pegawai dalam bekerja, dapat menciptakan kepuasan batin tersendiri selama bekerja. Sehingga pegawai merasa betah dan lebih bersemangat bekerja dalam organisasi.

### 4. *Joint decision making* (keterlibatan pengambilan keputusan)

Organisasi yang mau melibatkan pegawainya dalam setiap pengambilan keputusan merupakan organisasi yang menganggap bahwa pegawai juga bagian dari keberlangsungan organisasi, sehingga keberadaannya juga cukup penting dalam organisasi. Pegawai yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan organisasi akan lebih merasa dirinya dianggap penting, maka mereka juga akan meningkatkan kinerja mereka.

### 5. *Empowerment* (pemberdayaan)

Motivasi kerja pegawai juga dapat berasal dari pemberdayaan SDM yang dilakukan oleh organisasinya. Seperti pemberian pelatihan kerja guna meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai.

#### **2.1.3.3 Pengukuran Motivasi Kerja**

Cara untuk dapat mengetahui motivasi kerja pegawai yaitu dengan melihat ketercukupan indikator motivasi tersebut, Sajjad, *et.al.* (2013) menggunakan beberapa indikator untuk mengukur motivasi kerja seorang pegawai, yaitu:

##### 1. *Client service* (pelayanan klien)

2. *Team work* (kerja tim)
3. *Employee relationship* (hubungan antar pegawai)
4. *Employee responsibility* (tanggung jawab pegawai)
5. *Employee behavior and attitude* (perilaku dan sikap pegawai)

Berdasarkan indikator motivasi kerja yang telah disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa indikator untuk mengukur motivasi kerja dalam penelitian ini yaitu:

1. Kerjasama/kerja tim
2. Hubungan antar pegawai
3. Tanggung jawab pegawai
4. Perilaku dan sikap pegawai

## **2.1.4 Kepemimpinan**

### **2.1.4.1 Definisi Kepemimpinan**

Pemimpin merupakan pemberi komando dalam suatu organisasi, sehingga peran pemimpin sangat penting bagi keberlangsungan organisasi. Northouse (2007) mengatakan "*leadership is defined as a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal*". Kepemimpinan merupakan sebuah proses mempengaruhi individu dalam sebuah organisasi untuk bekerja mencapai tujuan bersama. Organisasi memiliki ketergantungan pada kepemimpinan, karena segala sesuatu keputusan bagi organisasi menjadi wewenang pemimpin.

Wahyudi (2009) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota untuk bersikap mandiri dalam bekerja dan mengambil keputusan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan tidak hanya serta merta untuk menggerakkan pegawai agar mau bekerja, tetapi juga harus memperhatikan kualitas kerja pegawainya. Jika seorang pemimpin hanya menyuruh pegawainya bekerja tanpa memperhatikan kualitas kerjanya, itu sama saja hanya membuang tenaga sia-sia.

Kepemimpinan oleh Tjiptono (2003) didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi motivasi atau kompetensi individu-individu lainnya dalam suatu kelompok. Pemimpin yang dapat menciptakan motivasi dan kompetensi individu berarti ia tidak hanya menyuruh pegawai untuk bekerja, tetapi juga mengembangkan kompetensi yang dimiliki oleh pegawainya tersebut. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yaitu kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, menggerakkan pola pikir, motivasi dan kompetensi orang lain untuk bekerjasama mencapai tujuan bersama.

Pemimpin harus bisa memahami berbagai macam karakter pegawai dalam satu instansi. Tujuannya yaitu agar pemimpin dapat memilih gaya kepemimpinan yang cocok untuk diterapkan dalam instansinya. Terdapat beberapa macam gaya kepemimpinan yang dapat digunakan oleh pemimpin untuk memimpin bawahannya. Handoko (2001) menyebutkan bahwa terdapat tiga gaya kepemimpinan, yaitu demokratis, otokratis, dan *Laissez-faire*.

Pada dasarnya kepemimpinan memiliki peranan tersendiri bagi instansi dan bawahan, seperti yang dijelaskan oleh Stogill (Sugandha, 2001) berikut ini:

1. *Integration*, yakni tindakan yang mengarah pada peningkatan koordinasi.
2. *Communication*, yaitu tindakan-tindakan yang mengarah pada meningkatnya saling pengertian, penyebaran informasi (*transmission of information*).
3. *Product emphasis*, yakni tindakan-tindakan yang berorientasi pada volume pekerjaan yang dilakukan.
4. *Fraternization*, yaitu tindakan-tindakan yang menjadikan pemimpin bagian dari kelompok.
5. *Organization*, yaitu tindakan-tindakan yang mengarah pada perbedaan dan penyesuaian daripada tugas-tugas.
6. *Evaluation*, yaitu tindakan-tindakan yang berkenaan dengan pendistribusian ganjaran-ganjaran atau hukuman.
7. *Imitation*, yaitu tindakan yang menghasilkan perubahan-perubahan pada kegiatan organisasi.
8. *Domination*, yaitu tindakan yang menolak pemikiran-pemikiran seseorang atau anggota kelompok.

#### **2.1.4.2 Faktor-faktor Kepemimpinan**

Bryman (2009) menyebutkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepemimpinan yaitu:

1. *Vision* (tujuan)
2. *Management of unit* (manajemen unit)
3. *Interpersonal relationships* (hubungan interpersonal)
4. *Communication skills* (kemampuan berkomunikasi)
5. *Research, professional and community endeavours* (penelitian, profesional dan usaha komunitas)
6. *Quality of unit's education* (kualitas pendidikan)
7. *Support for institutional diversity* (dukungan keberagaman lembaga)

#### **2.1.4.3 Pengukuran Kepemimpinan**

Shahab dan Nisa (2014) menggunakan indikator untuk menilai suatu kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

1. Dapat menginspirasi
2. Bijak dalam membuat keputusan
3. Bertanggung jawab

#### **2.1.5 Tunjangan Tambahan**

##### **2.1.5.1 Definisi Tunjangan Tambahan**

Tunjangan menurut Sutrisno (2009) merupakan tambahan benefit/penghasilan yang diberikan perusahaan kepada para karyawan di luar gaji pokok, karena karyawan tersebut telah berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan organisasi. Tunjangan berbeda dengan gaji, gaji diberikan sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah dikerjakan oleh para pegawai, sedangkan tunjangan

diberikan sebagai bonus/apresiasi terhadap kinerja pegawai. Terdapat berbagai macam tunjangan tambahan yang umumnya diberikan oleh suatu instansi, seperti tunjangan beras, transportasi, hari raya, profesi, kehadiran, dan lain sebagainya. Tunjangan pada umumnya diberikan berdasarkan kemampuan dan kesepakatan instansi.

Handoko (2001: 176) menyebutkan bahwa insentif ialah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam berupaya mencapai tujuan-tujuan organisasi dalam menawarkan perangsang di atas dan melebihi upah dan gaji dasar. Jadi insentif atau tunjangan dapat memotivasi pegawai untuk bekerja mencapai tujuan, dengan pemberian dalam bentuk uang yang jumlahnya disesuaikan dengan kondisi organisasi. Sehingga tidak akan ada lagi pegawai yang bermalasan saat bekerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Terdapat berbagai macam tunjangan tambahan yang dapat diberikan oleh instansi pada pegawainya, diantaranya yaitu tunjangan beras, tunjangan kesehatan, tunjangan anak dan istri, tunjangan jabatan, tunjangan kinerja, tunjangan kesejahteraan, dan tunjangan fungsional. Selain sebagai bentuk apresiasi, tunjangan juga diberikan untuk menimbulkan semangat kerja pegawai. Pegawai akan berlomba-lomba memberikan kinerja terbaik mereka agar bisa memperoleh tunjangan tambahan. Oleh karena itu, pemberian tunjangan tambahan dipercaya dapat meningkatkan kinerja pegawai.

#### **2.1.5.2 Faktor-faktor Tunjangan Tambahan**

Hasil penelitian Kimanzi dan Hazel (2013) membuktikan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi pemberian tunjangan pada pegawai yaitu



*organization's policy, resources, communication and goverment policy.*

Kebijakan organisasi, sumber dana, komunikasi dan kebijakan pemerintah menjadi faktor yang mempengaruhi pemberian tunjangan pada pegawainya. Tidak semua organisasi memiliki kebijakan untuk memberikan tunjangan tambahan pada pegawainya, salah satunya dikarenakan tidak adanya sumber dana untuk pembiayaan tunjangan tersebut. Sedangkan pemberian tunjangan tambahan untuk pegawai negeri sipil akan bergantung pada kebijakan dari pemerintah.

### **2.1.5.3 Pengukuran Tunjangan Tambahan**

Pemberian tunjangan tambahan sebisa mungkin diberikan tepat jumlah dan waktu, jangan sampai terlambat maupun jumlah yang diberikan berbeda dengan kesepakatan. Sebab hal tersebut juga dapat memicu ketidakdisiplinan pegawai dalam bekerja. Mereka akan merasa bahwa mereka kurang diperhatikan, padahal merekalah yang dapat menjalankan aktivitas organisasi.

Ramli, dkk (2015) menggunakan indikator berikut untuk mengukur variabel tunjangan kinerja:

1. Persyaratan yang telah dipenuhi pegawai dalam menerima tunjangan kinerja daerah;
2. Besarnya tunjangan yang telah diterima pegawai sesuai golongan/jabatan;
3. Ketepatan waktu menerima tunjangan;
4. Tingkat kecukupan dalam memenuhi kebutuhan pegawai;
5. Manfaat yang diperoleh individu pegawai atas penerimaan tunjangan;
6. Pengaruh penerimaan tunjangan kinerja daerah terhadap semangat kerja pegawai.

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel tunjangan tambahan dengan menggunakan indikator yang diambil dari Peraturan Bupati Kepulauan Anambas Nomor 6 Tahun 2013 sebagai berikut:

1. Kriteria penerima tunjangan
2. Cara menghitung besaran tunjangan
3. Cara membayar tunjangan
4. Besaran nilai tunjangan
5. Tingkat kecukupan dalam memenuhi kebutuhan pegawai

### **2.3 Kerangka Pikir**

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugasnya selama bekerja. Kinerja pegawai dalam satu instansi kerja tentu akan berbeda-beda, sebab kemampuan satu pegawai dengan pegawai lain tidaklah sama. Semakin banyak pegawai yang kinerjanya baik tentu akan semakin cepat pula pencapaian tujuan organisasi tersebut. Kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya yaitu kepemimpinan, gaji, motivasi, dan kedisiplinan.

Kedisiplinan menjadi tonggak utama dari kinerja pegawai, sebab pegawai yang disiplin selalu tepat waktu dalam bekerja serta taat pada peraturan. Kedisiplinan pegawai dapat dibentuk dari pemimpinnya, pegawai tentu akan menjadikan pemimpin sebagai suri tauladan dalam bekerja. Sehingga pemimpin harus mendisiplinkan dirinya sendiri sebelum menganjurkan pada pegawainya. Organisasi/instansi kerja dapat mengajarkan kedisiplinan pada pegawainya

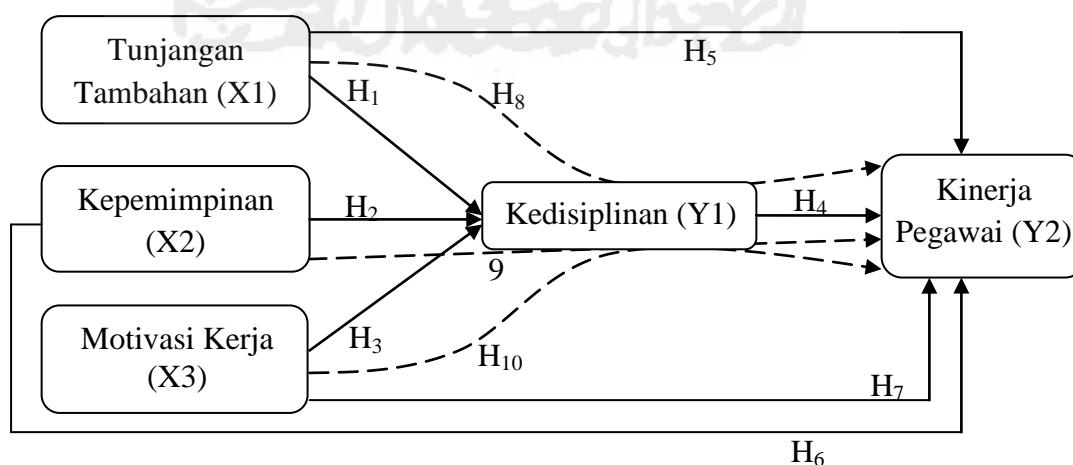
dengan memberikan peraturan-peraturan yang harus dipatuhi oleh pegawai, serta memberikan hukuman bagi pelanggar peraturan tersebut.

Disiplin kerja ternyata memiliki pengaruh pada produktivitas kerja pegawai. Seperti yang dibuktikan oleh Elqadri, *et.al.* (2015a), dalam penelitian mereka yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja pegawai *Ton'an Markets* menunjukkan bahwa dari dua hipotesis hanya satu hipotesis yang diterima. Hipotesis yang diterima dalam hasil penelitian tersebut yaitu “disiplin kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai *Ton'an Markets*”. Sedangkan hipotesis yang ditolak yaitu pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja pegawai. Semakin tingginya disiplin kerja pegawai dapat memberikan dampak langsung terhadap produktivitas kerja pegawai.

Motivasi juga merupakan faktor kinerja pegawai yang tidak kalah penting, sebab seseorang mau bertindak untuk bekerja tentu ada faktor yang mendorongnya. Motivasi merupakan sebuah dorongan yang dapat menggerakkan seseorang untuk bekerja mencapai tujuan. Motivasi pegawai dapat timbul dari luar maupun dari dalam diri. Semakin kuat dorongan/motivasi yang dimiliki, maka akan semakin tinggi pula semangatnya untuk bekerja. Seperti hasil penelitian Gyamfi (2015) yang menunjukkan adanya hubungan antara motivasi pegawai dan kinerja pegawai. Dalam hasil penelitian tersebut terbukti bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan positif dalam meningkatkan kinerja pegawai. Artinya semakin tinggi motivasi kerja pegawai maka akan semakin tinggi pula kinerjanya dalam bekerja.

Pegawai tentu akan lebih senang apabila memiliki pemimpin yang mau memperhatikan mereka. Akan tetapi, tidak semua pemimpin memiliki sifat yang sama. Sehingga pemimpin harus bisa lebih menyesuaikan kepemimpinannya dengan karakter pegawai mereka. Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mau bergerak dan bekerja mencapai tujuan bersama. Jika pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi pegawai, tentu pegawai akan lebih senang dalam bekerja dan tanpa ada rasa tertekan, serta hasil kerja mereka juga akan lebih maksimal.

Pemberian tunjangan tambahan kepada pegawai tentu memiliki maksud tertentu, salah satunya yaitu meningkatkan motivasi kerja pegawai. Seperti hasil penelitian dari Herdijanto (2011) menjelaskan bahwa pemberian penghasilan/ tunjangan tambahan dari organisasi pada pegawai dapat menjadi penyebab meningkatnya semangat kerja pegawai tersebut. Pemberian tunjangan tambahan tentunya juga memperhatikan cara kerja pegawai, dimana pegawai yang cekatan akan mendapat tunjangan lebih banyak dibandingkan dengan pegawai yang cara kerjanya biasa-biasa saja.



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

## 2.4 Hipotesis

Tunjangan tambahan disinyalir juga memiliki pengaruh terhadap peningkatan disiplin pegawai. Peningkatan kedisiplinan pegawai dapat dilakukan dengan pemberian tunjangan, semisal pegawai yang hadir tepat waktu diberikan tunjangan kehadiran, sedangkan pegawai yang terlambat tidak akan mendapatkan tunjangan kehadiran. Hal tersebut tentu dapat memberikan motivasi tersendiri pada pegawai untuk hadir tepat waktu. Dapat dirumuskan hipotesis kesatu sebagai berikut:

**H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh tunjangan tambahan terhadap kedisiplinan Dinas Sosial Kabupaten Kepulauan Anambas Provinsi Kepulauan Riau.**

Artinya pada hipotesis kesatu dimana semakin besar tunjangan tambahan, maka semakin tinggi pula tingkat kedisiplinan pegawai tersebut.

Hasil penelitian Utari (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif namun tidak signifikan terhadap disiplin kerja pegawai di Dinas Pertambangan dan Energi Kabupaten Kutai Timur. Pemimpin yang disiplin dapat menimbulkan sikap segan pada bawahan terhadap pimpinannya tersebut, sehingga pegawai menjadi lebih disiplin dalam bekerja. Jadi untuk dapat membuat pegawai lebih disiplin dalam bekerja harus dimulai dari pimpinannya.

Ketegasan dari seorang pemimpin juga dapat mengubah pegawai menjadi lebih disiplin. Misalnya saja pemimpin membuat suatu aturan bagi pegawai yang terlambat akan mendapat potongan gaji, tentu pegawai akan berangkat lebih awal karena tidak ingin gaji mereka dipotong. Sehingga lama kelamaan pegawai akan

disiplin dengan sendirinya. Jadi dapat dirumuskan hipotesis keenam sebagai berikut:

**H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kedisiplinan Dinas Sosial Kabupaten Kepulauan Anambas Provinsi Kepulauan Riau.**

Artinya pada hipotesis kedua dimana semakin baik kepemimpinan, maka semakin tinggi pula tingkat kedisiplinan pegawai tersebut.

Hasil penelitian dari Anggorowati dan Suhartini (2012) yang meneliti tentang pengaruh motivasi terhadap disiplin dan kinerja perawat, menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja perawat melalui disiplin kerja. Pegawai dengan motivasi kerja yang tinggi cenderung akan lebih mentaati peraturan yang ada di organisasinya. Sikap disiplin yang dimiliki pegawai dapat mendorong kinerjanya, karena pegawai yang disiplin akan lebih tepat waktu dalam bekerja dan pekerjaan dapat terselesaikan tepat waktu pula.

Begitupula dengan hasil penelitian dari Susanty dan Baskoro (2012) yang menyatakan bahwa motivasi kerja karyawan PT PLN (Persero) APD Semarang berpengaruh secara positif terhadap disiplin kerja karyawan tersebut Pegawai yang memiliki motivasi tinggi, tentu akan memiliki disiplin kerja yang tinggi pula, maka kinerja pegawai tersebut akan ikut meningkat. Jadi dapat dirumuskan hipotesis ketiga sebagai berikut:

**H<sub>3</sub>: Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kedisiplinan pegawai Dinas Sosial Kabupaten Kepulauan Anambas Provinsi Kepulauan Riau.**

Artinya pada hipotesis ketiga dimana semakin tinggi tingkat motivasi kerja pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat kedisiplinan pegawai tersebut.

Disiplin kerja tidak hanya dapat dilakukan oleh pegawai saja, melainkan juga dari manajemen organisasi. Organisasi yang mau memajemen disiplin kerja para pegawainya akan berdampak baik pada kinerja organisasinya. Manajemen disiplin kerja tentu tidak akan mengganggu kegiatan kerja pegawainya, tetapi justru dapat meningkatkan efektivitas dalam bekerja. Seperti hasil penelitian dari Chirasha (2009) bahwa sistem manajemen disiplin tidak harus mengganggu motivasi dan komitmen kerja pegawai. Meskipun pada awalnya akan banyak pegawai yang merasa terlalu diatur oleh organisasi sehingga motivasi kerja mereka sedikit menurun, akan tetapi lama kelamaan pegawai akan merasakan dampak baik dari sistem manajemen disiplin kerja untuk dirinya dan kinerjanya.

Tugiman (2014) menyimpulkan bahwa kedisiplinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru SMP N 1 Piyungan Bantul. Selain itu, Tugiman juga mengatakan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan terhadap kinerja, yakni dengan melalui motivasi kerja sebagai variabel moderasi. Artinya, semakin baik kepemimpinan yang ada dalam suatu instansi maka dapat meningkatkan motivasi kerja pegawainya. Hasil penelitian Thaief, *et.al.* (2015) menyatakan bahwa kinerja pegawai yang tinggi didasari atas disiplin kerja yang tinggi pada perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi kerja pegawai tersebut. Adanya peningkatan motivasi kerja tentu akan berimbas pada peningkatan kinerja pegawai tersebut. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis keempat sebagai berikut:

**H<sub>4</sub>: Terdapat pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kabupaten Kepulauan Anambas Provinsi Kepulauan Riau.**

Artinya pada hipotesis keempat dimana semakin tinggi tingkat kedisiplinan, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai tersebut.

Hameed, *et.al.* (2014) yang melakukan penelitian tentang pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai Sektor Bank di Pakistan menyimpulkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif secara langsung terhadap kinerja pegawai. Kompensasi yang meliputi *salary, reward and incentives*, dan *indirect compensation* secara bersama-sama terbukti berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin banyak dan adil organisasi memberikan kompensasi pada pegawainya, maka akan semakin tinggi kinerja pegawai tersebut dalam bekerja untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Tunjangan tambahan yang diberikan secara rutin dan tepat sasaran tentu akan meningkatkan kinerja pegawai. Dimana pegawai merasa jerih payahnya dalam bekerja dihargai oleh instansi tempatnya bekerja, secara langsung mereka juga akan memberikan kinerja yang terbaik untuk instansinya tersebut. Sehingga pegawai akan bekerja lebih giat lagi untuk dapat memberikan pelayanan yang maksimal bagi masyarakat atau *customer* mereka. Berdasarkan uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis kelima yaitu:

**H<sub>5</sub>: Terdapat pengaruh tunjangan tambahan terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kabupaten Kepulauan Anambas Provinsi Kepulauan Riau.**

Artinya pada hipotesis ke lima dimana semakin besar tunjangan tambahan, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai tersebut.



Penelitian yang dilakukan Babatunde dan Ikenga (2015) tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dalam sebuah organisasi juga memperoleh hasil yang signifikan. Gaya kepemimpinan terbukti memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu instansi. Pemimpin yang dapat dekat dengan bawahan, bersikap tegas, serta bersikap adil lebih disenangi oleh bawahan. Sehingga bawahan akan melakukan usaha sekuat tenaga untuk dapat membuat pemimpinnya bangga, salah satunya yaitu dengan memberikan kinerja yang maksimal bagi instansinya. Karena berawal dari pemimpin yang baik dapat mewujudkan instansi/organisasi yang maju. Jadi dapat dirumuskan hipotesis keenam sebagai berikut:

**H<sub>6</sub>: Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kabupaten Kepulauan Anambas Provinsi Kepulauan Riau.**

Artinya pada hipotesis ke enam dimana semakin baik kepemimpinan, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai tersebut.

Hasil penelitian dari Kiruja dan Mukuru (2013) menunjukkan bahwa motivasi pegawai berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai *Public Middle Level Technical Training Institutions* di Kenya. Apabila motivasi kerja pegawai naik, maka kinerja pegawai juga akan naik. Oleh karena itu, motivasi kerja disebut sebagai salah satu faktor yang dapat memprediksi kinerja pegawai.

Sejalan dengan hasil penelitian Kiruja dan Mukuru, hasil penelitian Ibrahim dan Brobbey (2015) yang mengkaji tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Ghana menyimpulkan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai di Ghana.

Dimana motivasi yang dimiliki oleh pegawai menjadikan pegawai lebih kreatif dalam bekerja, lebih semangat bekerja serta hasil kerja juga lebih bagus. Jadi dapat disimpulkan hipotesis ketujuh yaitu:

**H<sub>7</sub>: Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kabupaten Kepulauan Anambas Provinsi Kepulauan Riau.**

Artinya pada hipotesis ke tujuh dimana semakin tinggi tingkat motivasi kerja pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai tersebut.

Hasil penelitian Elqadri, *et.al.* (2015b) yang mengkaji tentang dampak dari gaya kepemimpinan, motivasi, dan pemberian insentif terhadap kinerja pegawai menunjukkan hasil bahwa pengaruh ketiga variabel independen tersebut sangat kuat terhadap kinerja pegawai, yakni sebesar 97,1%. Hal tersebut berarti bahwa kinerja pegawai dapat ditingkatkan melalui gaya kepemimpinan, motivasi, dan pemberian insentif terhadap pegawai. Pegawai akan merasa senang jika ia mendapatkan insentif tambahan dari tempatnya bekerja. Pemberian insentif pada pegawai tentu berdasarkan hasil kerja yang telah ditunjukkan oleh pegawai tersebut. Pemberian insentif dimaksudkan untuk memberikan semangat pada pegawai untuk lebih giat lagi bekerja.

Sopiah (2013) melakukan penelitian tentang dampak kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, salah satu hasil penelitiannya menyatakan bahwa kompensasi secara positif dan signifikan dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Hal tersebut dikarenakan pegawai merasa puas dengan pelayanan organisasi terhadap jasa mereka sehingga mereka tergerak untuk memberikan kinerja terbaik mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut tentu dapat memberikan motivasi tersendiri pada pegawai untuk hadir tepat waktu.

Begitu pula dengan Batubara, dkk (2013) yang menyebutkan bahwa dalam hasil penelitiannya diperoleh pengaruh secara simultan antara gaji (upah) dan tunjangan terhadap kinerja karyawan. Berarti tunjangan memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. Semakin banyak tunjangan tambahan yang diberikan pada pegawai, maka akan semakin tinggi pula kinerja para pegawai. Berdasarkan beberapa hasil penelitian tersebut, dapat dirumuskan hipotesis delapan sebagai berikut:

**H<sub>8</sub>: Terdapat pengaruh tunjangan tambahan terhadap kinerja pegawai melalui kedisiplinan pada pegawai Dinas Sosial Kabupaten Kepulauan Anambas Provinsi Kepulauan Riau.**

Artinya pada hipotesis kedelapan dimana semakin tinggi tunjangan tambahan yang diberikan pada pegawai, maka kedisiplinan pegawai dalam bekerja juga akan semakin tinggi, sehingga secara tidak langsung kinerja pegawai juga akan semakin tinggi.

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, karena gaya kepemimpinan seorang pemimpin harus menyesuaikan dengan kondisi pegawai dan organisasi yang dipimpinnya. Pada dasarnya setiap gaya kepemimpinan memiliki tujuan yang sama, yaitu untuk dapat meningkatkan kinerja pegawainya sehingga tujuan organisasi lebih cepat tercapai. Seperti pada hasil penelitian dari Iqbal, *et.al.* (2015) bahwa gaya kepemimpinan partisipatif memiliki dampak yang cukup bagus terhadap kinerja pegawai dibandingkan dengan gaya kepemimpinan demokratis dan autokrasi. Gaya kepemimpinan partisipatif memberikan ruang bagi pegawai untuk terlibat dalam pengambilan keputusan organisasi, sehingga pegawai merasa lebih dianggap keberadaannya

oleh pemimpin maupun organisasi tempatnya bekerja. Maka dari itu, tidak heran jika gaya kepemimpinan berdampak lebih tinggi pada kinerja pegawai dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lain.

Hasil penelitian dari Muhdar, *et.al.* (2015) yang meneliti tentang *spiritual intelligence*, *leadership* dan *organizational culture* terhadap *organizational citizenship behavior* dan *employees performance*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *leadership* (kepemimpinan) memiliki pengaruh secara signifikan dan positif terhadap *employees performance* (kinerja pegawai). Artinya seorang pemimpin yang dapat mengarahkan dan menggerakkan pegawainya dengan baik dapat memberikan dampak yang baik pula terhadap kinerja pegawainya. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis kesembilan sebagai berikut:

**H<sub>9</sub>: Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kedisiplinan pada pegawai Dinas Sosial Kabupaten Kepulauan Anambas Provinsi Kepulauan Riau.**

Hipotesis kesembilan tersebut berarti semakin baik kepemimpinan yang dirasakan oleh pegawai maka akan meningkatkan kedisiplinan pegawai tersebut, sehingga secara tidak langsung kinerja mereka juga akan semakin tinggi pula.

Hasil penelitian dari Nadeem, *et.al.* (2014) yang melakukan penelitian tentang pengaruh motivasi pegawai terhadap kinerja pegawai di Pakistan menunjukkan bahwa motivasi yang dimiliki pegawai mempunyai pengaruh yang sangat baik terhadap kinerja pegawai tersebut. Karena pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi dapat bekerja dengan efektif dan efisien, sehingga target dapat cepat tercapai. Penelitian Nadeem, *et.al.* tersebut sejalan dengan hasil

penelitian Larasati dan Gilang (2014) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 55,1%. Jadi semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai, maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai tersebut.

Zameer, *et.al.* (2014) juga menyebutkan bahwa dalam penelitiannya yang mengkaji tentang dampak pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai industri makanan di Pakistan memperoleh hasil yang signifikan. Motivasi terbukti dapat mempengaruhi kinerja pegawai industri makanan di Pakistan. Dalam penelitian tersebut, motivasi pegawai berasal dari pengayaan pekerjaan, keamanan kerja, gaji yang layak, dan insentif tambahan. Artinya instansi juga ikut terlibat dalam memberikan motivasi kerja pegawai, sehingga motivasi kerja pegawai dapat meningkat dan instansi dapat mencapai tujuannya dengan mudah.

Hasil penelitian dari Anggorowati dan Suhartini (2012) yang meneliti tentang pengaruh motivasi terhadap disiplin dan kinerja perawat, menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja perawat melalui disiplin kerja. Pegawai dengan motivasi kerja yang tinggi cenderung akan lebih mentaati peraturan yang ada di organisasinya. Sikap disiplin yang dimiliki pegawai dapat mendorong kinerjanya, karena pegawai yang disiplin akan lebih tepat waktu dalam bekerja dan pekerjaan dapat terselesaikan tepat waktu pula. Jadi dapat dirumuskan hipotesis kesepuluh sebagai berikut:

**H<sub>3</sub>: Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kedisiplinan pada pegawai Dinas Sosial Kabupaten Kepulauan Anambas Provinsi Kepulauan Riau.**

Hipotesis kesepuluh tersebut berarti bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki seorang pegawai maka akan meningkatkan kedisiplinan pegawai tersebut, sehingga secara tidak langsung kinerja mereka juga akan semakin tinggi pula.

