

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan yang terjadi dalam perekonomian dunia semakin cepat dan sulit diprediksikan. Semakin canggih ilmu pengetahuan dan teknologi menuntut organisasi untuk berbenah diri menghadapi tantangan dan perubahan yang serba tidak terduga. Salah satu tantangan yang dihadapi dimasa depan adalah untuk menciptakan organisasi yang menuntut pengelolaan sumber daya yang efektif dan efisien agar bisa berkembang dalam persaingan yang semakin ketat. Suatu organisasi perlu melakukan upaya untuk mengelola apa yang dimilikinya, termasuk dengan pengelolaan sumber daya manusia yang menggambarkan bahwa kebutuhan akan sumber daya manusia yang bermutu tinggi akan semakin besar.

Secanggih apapun teknologi saat ini, namun faktor manusia tetap berperan penting demi menentukan keberlangsungan serta keberhasilan suatu organisasi di masa mendatang. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dan dikoordinir dengan baik supaya bisa mendukung pencapaian rencana strategis kedepannya dalam suatu organisasi.

Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan hasil kerja yang optimal. Tercapainya tujuan yang telah ditetapkan suatu organisasi tidak hanya tergantung pada peralatan moderen, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi juga tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Keberhasilan suatu organisasi sangat



besar dipengaruhi oleh kinerja individu pegawainya. Kinerja pada dasarnya merupakan tanggung jawab dari setiap individu yang bekerja dalam institusi atau suatu organisasi.

Kinerja yang baik adalah hasil pekerjaan optimal dan sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Peningkatan kinerja pegawai akan membawa kemajuan bagi instansi (organisasi) untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan yang tidak stabil. Pencapaian kinerja pegawai yang optimal dapat dilihat dari kesejahteraan pegawai dan faktor-faktor yang mendukung kinerja pegawai.

Sutrisno (2010), menyimpulkan kinerja pegawai adalah hasil kerja karyawan dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan bersama oleh organisasi.

Untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas suatu instansi atau organisasi maka perlu adanya peningkatan motivasi agar pegawai bisa bekerja dengan baik dan maksimal, salah satunya dengan diberikannya tunjangan kinerja kepada pegawai/karyawan yang dapat memacu semangat pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab atas pekerjaannya dengan cepat dan benar. Tunjangan Kinerja adalah salah satu faktor eksternal yang berpengaruh terhadap upaya peningkatan kinerja pegawai. Tunjangan kinerja merupakan salah satu implementasi pemberian kompensasi atau imbalan yang layak atas kinerja atau prestasi kerja. Atau dengan kata lain tunjangan kinerja adalah penghargaan berupa tambahan penghasilan yang diberikan kepada pegawai atas kinerjanya dengan tujuan untuk meningkatkan semangat kerja pegawai. Tambahan Penghasilan diberikan dalam rangka



meningkatkan kesejahteraan pegawai berdasarkan prestasi kerja, tempat bertugas, kondisi kerja dan kelangkaan profesi. Pemberian tunjangan kinerja kepada setiap pegawai di harapkan dapat mewujudkan penegakan disiplin dan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada instansi dan masyarakat serta dapat meningkatkan kesejahteraan bagi pegawai di lingkungan tempat dimana mereka bekerja.

Tunjangan kinerja adalah salah satu jenis belanja Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang memiliki karakteristik berbeda bila dibandingkan dengan jenis belanja pegawai yang lain, yaitu terdapat unsur kinerja pegawai dalam perhitungannya. Sejarah reformasi birokrasi Indonesia telah melahirkan sistem kebijakan tunjangan kinerja (*payfor performance*) sebagai pengganti sistem remunerasi lama (*pay for person*), Berdasarkan Peraturan Pemerintah **Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS**, kinerja PNS adalah hasil pencapaian kerja seorang PNS berdasarkan dua unsur penilaian, yaitu penilaian atas capaian sasaran kinerja dan penilaian atas perilaku. Sasaran kinerja merupakan rencana tahunan pegawai yang berisikan target apa yang akan dicapai. Sasaran kinerja PNS disusun dan dievaluasi setiap tahun, dengan penilaian yang terdiri dari beberapa aspek meliputi: kualitas, kuantitas, mutu keluaran, dan biaya. Sementara itu, perilaku kerja adalah tingkah laku, sikap atau tindakan yang wajib dimiliki seorang PNS dengan merujuk pada ketentuan peraturan perundang-undangan penilaian perilaku pegawai. Di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011, aspek penilaian perilaku di antaranya meliputi sikap orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama, dan kepemimpinan.



Pada era reformasi birokrasi, kebijakan remunerasi bagi PNS menganut sistem merit, yaitu sistem yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (a) berdasarkan kompetensi, kualifikasi, dan kinerja pegawai; (b) secara adil dan wajar; (c) tidak membeda-bedakan latar belakang pegawai yang berkaitan dengan agama, politik, asal usul, gender, warna kulit, umur, status pernikahan dan keterbatasan fisik. Selaras dengan implementasi sistem merit, pemberian tunjangan kinerja ditentukan besaran tarifnya menurut kelas jabatan (Peraturan Presiden Nomor 156 tahun 2014), yang secara umum terdiri atas pegawai dengan jabatan struktural, fungsional, dan pelaksana. Khusus bagi pegawai pelaksana, terdapat kualifikasi dan kompetensi yang harus dipenuhi untuk menduduki peringkat jabatannya, Jabatan pelaksana merupakan jenjang jabatan administratif yang berada pada tingkat paling rendah. Dengan adanya kebijakan tersebut, penentuan posisi peringkat/kelas jabatan bagi pelaksana untuk dapat naik, turun, atau tetap diatur batasan maksimal peringkatnya berdasarkan pangkat dan jenjang pendidikan. **Peraturan Presiden Nomor 156 Tahun 2014** mengamanatkan bahwa pemberian tunjangan kinerja kepada PNS dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai, maka kebijakan-kebijakan pendukung dalam sistem tunjangan kinerja telah dirancang sedemikian rupa untuk mencapai tujuan tersebut. Berdasarkan ketentuan Pasal 4 ayat (3) dalam Peraturan Presiden tersebut, dinyatakan bahwa pembayaran tunjangan kinerja diperhitungkan dengan capaian kinerja pegawai setiap bulan.



Ketentuan pemberian tunjangan kinerja yang telah dijelaskan di atas dapat dirangkum menjadi tiga kriteria yakni: (1) pegawai diberikan tunjangan

kinerja setiap bulan; (2) sesuai dengan kelas jabatannya; dan (3) dengan memperhitungkan capaian kinerja pegawai. Salah satu aspek capaian kinerja pegawai adalah kedisiplinan yang tercermin dari kehadiran yang sesuai dengan pedoman jam masuk dan pulang kerja. Apabila kehadiran seorang pegawai sudah sesuai tanpa adanya pelanggaran jam kerja, maka besaran tunjangan yang diterima oleh pegawai tersebut sesuai dengan besaran tunjangan maksimal pada kelas jabatan. Namun, apabila kinerja kehadirannya kurang baik maka besaran tunjangan yang diterima menjadi tidak maksimal karena adanya *punishment* berupa pemotongan tunjangan.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “ **Pengaruh Tunjangan Kinerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Lingkungan Kerja sebagai variabel Mediasi** ” (Studi Kasus: Pegawai Direktorat Pendidikan Universitas Hasanuddin).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka yang menjadi rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Apakah disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja.

Apakah lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.



4. Apakah tunjangan kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
5. Apakah tunjangan kinerja berpengaruh positif terhadap lingkungan kerja.
6. Bagaimana pengaruh tidak langsung antara tunjangan kinerja terhadap kinerja melalui lingkungan kerja.
7. Bagaimana pengaruh tidak langsung antara disiplin kerja terhadap kinerja melalui lingkungan kerja.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian dan permasalahan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Mengetahui disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Mengetahui disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja.
3. Mengetahui lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
4. Mengetahui tunjangan kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
5. Mengetahui tunjangan kinerja berpengaruh positif terhadap lingkungan kerja



Mengetahui pengaruh tidak langsung tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai melalui lingkungan kerja.

7. Mengetahui pengaruh tidak langsung disiplin kerja terhadap kinerja melalui lingkungan kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain:

a. Manfaat Teoritis

Sebagai tambahan ilmu pengetahuan yang menyangkut Manajemen Sumber Daya Manusia lebih khusus tentang Pengaruh tunjangan kinerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

b. Manfaat Praktis

1. Bagi Peneliti, dapat melatih cara berpikir, menganalisis data, dan menambah pengalaman.
2. Bagi objek penelitian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang membantu penerapan pemberian tunjangan kinerja yang efektif sehingga dapat meningkatkan disiplin kerja dan kinerja pegawai.
3. Bagi peneliti lain, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan acuan untuk penelitian selanjutnya sesuai dengan topik penelitian.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Menurut (Arifin, 2023:5) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau sekelompok karyawan. Manajemen sumber daya manusia menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, menyusun karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi dan hubungan ketenagakerjaan yang baik.

(Husaini & Abdullah, 2017:51) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demimencapai tujuan yang telah ditentukan. Oleh karena itu manajer harus menjamin bahwa perusahaan atau suatu organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat, yang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang akan menolong perusahaan tersebut mencapai sarana secara keseluruhan secara efektif dan efisien.

Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung orang-orang yang bekerja bagi organisasi. Jadi secara sederhana manajemen sumber daya manusia adalah bagaiman



1 SDM dari keseluruhan potensi yang tersedia dalam suatu organisasi, baik
iaupun swasta.

2.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut pendapat Edwin B. Flippo (Supriadi et al., 2022:10) fungsi manajemen sumber daya manusia diuraikan sebagai berikut:

1. Fungsi manajerial yang meliputi:

a. Perencanaan

Perencanaan berarti menentukan tindakan yang akan dilaksanakan yang berkaitan dengan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Pengorganisasian

Proses pengorganisasian ialah membentuk organisasi, kemudian membaginya dalam unit yang sama dengan fungsi yang telah ditentukan dan dilengkapi dengan karyawan serta ditambah dengan fasilitas tertentu.

c. Pengarahan

Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak karyawan agar mereka berkemauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

d. Pengendalian

Pengendalian berarti melihat, mengamati dan menilai tindakan atau pekerjaan individu.

2. Fungsi teknis yang meliputi:

a. Pengadaan tenaga kerja

Pengadaan merupakan fungsi operasional yang mengatur tentang bagaimana memperoleh jumlah dan jenis karyawan yang tepat guna mencapai tujuan organisasi.

Pengembangan tenaga kerja



Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik.

C. Pemberian kompensasi

Fungsi ini dirumuskan sebagai pemberian balas jasa atau imbalan yang memadai atas kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan. Fungsi pemberian kompensasi, meliputi kegiatan pemberian balas jasa kepada para karyawan.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan sebuah proses penyesuaian sikap-sikap, keinginan pegawai, dengan keinginan perusahaan dan masyarakat. Fungsi ini merupakan kegiatan untuk menyelaraskan tujuan organisasi dengan tujuan individu pekerja.

e. Pemeliharaan tenaga kerja

Pemeliharaan berarti bagaimana mempertahankan sumber daya manusia yang telah ada agar aktivitas dari organisasi terus berlangsung. Fungsi pemeliharaan tenaga kerja, mencakup pelaksanaan program-program ekonomis maupun non- ekonomis, yang diharapkan dapat memberikan ketentramankerja bagi pekerja, sehingga mereka dapat bekerja dengantenang dan penuh konsentrasi guna menghasilkan prestasi kerjayang diharapkan oleh organisasi.



nsiun

ngsi ini berkaitan dengan karyawan yang telah lama bekerja dalam suatu organisasi. fungsi ini merupakan pemutusan hubungan dan bagaimana

mengembalikan individu tersebut kembali ke masyarakat.

2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Cushway (Sutrisno, 2017:7) tujuan manajemen sumberdaya manusia meliputi:

1. Memberikan pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseleruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.



2.2 Tunjangan Kinerja

2.2.1 Pengertian Tunjangan Kinerja

Istilah tunjangan kinerja merupakan istilah yang masih baru dikalangan Pegawai Negeri Sipil. Istilah yang lazim dan sering digunakan oleh sebagian besar PNS adalah remunerasi. Remunerasi dikaitkan dengan peningkatan kinerja dan produktivitas sehingga bisa dijadikan unsur motivasi bagi pegawai untuk berprestasi. Dalam **Kamus Besar Bahasa Indonesia (2000:946)** kata remunerasi diartikan sebagai pemberian hadiah (penghargaan atas jasa dsb); imbalan. Remunerasi dapat diartikan sebagai sesuatu yang diterima pegawai sebagai imbalan dari kontribusi yang telah diberikannya kepada organisasi tempat bekerja.

Tunjangan kinerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Hal ini rasional karena setiap orang dalam organisasi bekerja selain untuk mencapai tujuan organisasi, juga untuk pemenuhan kebutuhan individu dan keluarganya. Oleh karena itu, pemberian tunjangan merupakan dukungan terhadap pemenuhan kebutuhan (Perdana, 2022). Hasil Asriveni, (2020), menunjukkan tunjangan kinerja berpengaruh terhadap kinerja.

Tunjangan kinerja atau gaji, menurut Wattimury (dalam Agustiani 2022:4), dapat memberikan penghasilan tambahan bagi setiap karyawan sehingga mereka dapat lebih fokus dalam mengerjakan tugasnya. Tunjangan kinerja merupakan tujuan dari peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan. Menurut Najooan dkk (dalam Irwamawi, 2019:12). tunjangan kinerja adalah peningkatan kesejahteraan

moral karyawan melalui tunjangan kinerja, yang merupakan penghargaan diberikan kepada karyawan dalam bentuk uang tambahan untuk pekerjaan



mereka. Tujuan tunjangan kinerja bagi instansi pemerintah adalah untuk meningkatkan jumlah layanan publik yang diberikan berdasarkan penilaian kinerja pegawai secara individual. Uang tambahan yang diberikan kepada pegawai merupakan tujuan dari diberikannya tunjangan kinerja agar mendorong pegawai membentuk perilaku mereka sendiri guna memperbaiki perilaku yang tidak efektif.

Imbalan yang diberikan kepada pegawai atas prestasi kerja atau kinerja yang ditampilkan disebut tunjangan kinerja. Pada pasal 1 ayat (3) Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 107 tahun 2013, disebutkan bahwa “Tunjangan Kinerja adalah penghasilan selain gaji yang diberikan kepada pegawai yang aktif berdasarkan kompetensi dan kinerja”.

Tunjangan kinerja atau remunerasi dapat memberikan tambahan penghasilan kepada setiap pegawai, sehingga pegawai lebih konsentrasi dalam bekerja. Sistem remunerasi bagi setiap pegawai merupakan bagian dari reformasi birokrasi yang diterapkan oleh pemerintah. Pegawai negeri sipil yang selama ini hanya memperoleh remunerasi dalam bentuk *pay for person* dan *pay for position*, maka Kementerian Keuangan telah memulai reformasi birokrasi yang salah satunya merubah sistem remunerasi dari pertimbangan pribadi dan jabatan menjadi remunerasi berdasarkan *grading* (kelas jabatan), reformasi birokrasi perlu dan akan dilakukan secara bertahap untuk seluruh jajaran Pegawai Negeri, yang dimulai oleh Kementerian Keuangan, dengan merubah sistem remunerasi

penghasilan pegawai selain gaji yang didasarkan pada golongan, juga diberikan penghasilan tambahan sebagai kontraprestasi dari kinerja saat ini.



Adapun tambahan tersebut diperhitungkan dari pendidikan dan pengetahuan, pengalaman yang diperlukan, kompleksitas (kerumitan) pekerjaan, ruang lingkup pekerjaan, jenis dan sifat masalah yang harus dipecahkan, pengawasan yang diterima, tanggung jawab supervisi/pengawasan terhadap orang lain, dampak dari keputusan/akibat dari kesalahan, hubungan-hubungan kerja yang harus dilakukan dan kondisi lingkungan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa remunerasi pegawai negeri sipil merupakan suatu hal yang dapat memberikan solusi bagi perbaikan kinerja pegawai.

Tunjangan Kinerja di lingkungan Universitas Hasanuddin, dihitung berdasarkan kehadiran dan prestasi kerja sesuai dengan kelas-kelas dan jabatan. Kehadiran dihitung sesuai dengan hari dan jam kerja. Hari kerja ditentukan selama 5 (Lima) hari dalam 1 (satu) minggu dihitung mulai dari hari senin sampai dengan hari jumat. Dengan ketentuan jam kerja selama 37,5 (tiga puluh tujuh koma lima) jam diluar jam waktu istirahat dalam 1 (satu) minggu dihitung:

1. Hari senin sampai dengan hari kamis: Pukul 07.30 – 16.00.
Waktu istirahat: Pukul 12.00 – 13.00
2. Hari Jumat: Pukul 07.30 – 16.30
Waktu Istirahat: 11.30 – 13.00

Angka perhitungan disebut dengan grade. Penentuan besarnya tunjangan kinerja atau tukin yang diberikan oleh setiap pegawai dalam lingkungan Universitas Hasanuddin terdapat perbedaan sesuai dengan kelas dan jabatan masing-masing pegawai negeri sipil yang bisa dilihat dalam tabel berikut:



Tabel 2.1

Tabel Tunjangan Kinerja Berdasarkan Grade

No	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja
1	Rektor Grade 17	22.263.000
2	Grade 16	17.085.000
3	Grade 15	12.573.000
4	Grade 14	9.209.000
5	Grade 13	7.364.000
6	Grade 12	7.855.000
7	Grade 11	5.726.000
8	Grade 10	4.982.000
9	Grade 9	3.240.000
10	Grade 8	2.762.000
11	Grade 7	2.574.000
12	Grade 6	2.341.000
13	Grade 5	2.124.000
14	Grade 4	2.031.000
15	Grade 3	1.922.000
16	Grade 2	1.727.000
17	Grade 1	1.641.000

2.2.2. Dasar Pemberian Tunjangan Kinerja

Pemberian tunjangan kinerja bagi Pegawai Negeri Sipil merupakan amanat pasal 2 Peraturan Presiden Nomor 88 tahun 2013 disebutkan bahwa “kepada pegawai yang mempunyai jabatan tertentu dilingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan selain diberikan penghasilan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan, diberikan tunjangan kinerja setiap bulan”.

Untuk melaksanakan ketentuan pada Peraturan Presiden Nomor 88 tahun



2013 tersebut, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan mengeluarkan Keputusan Nomor 107 tahun 2013 tentang Pemberian Tunjangan Kinerja bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Pada pasal 2 Permendikbud tersebut dijelaskan bahwa: “Pegawai berhak mendapatkan pembayaran Tunjangan Kinerja sesuai jabatannya berdasarkan Keputusan Pimpinan Unit Kerja Eselon I yang bersangkutan sesuai hasil evaluasi jabatan”.

Ketentuan lebih lanjut mengenai PNS yang dapat diberikan tunjangan kinerja diatur pada Pasal 5 Permendikbud Nomor 107 tahun 2013. Kebijakan pemberian tunjangan kinerja dan kaitannya dengan peningkatan kinerja PNS merupakan bagian dari usaha reformasi birokrasi yang digagas pemerintah melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara (Deputi MenPAN Bidang SDM Aparatur, 2009).

Untuk menentukan besaran tunjangan kinerja Pegawai Negeri Sipil yang adil, objektif, transparan, dan konsisten sesuai dengan berat ringannya suatu jabatan, maka penghitungan tunjangan kinerja harus didasarkan pada nilai atau kelas suatu jabatan yang diperoleh melalui proses evaluasi jabatan.

Dalam Permenpan RB No.63/2011 dinyatakan bahwa besaran tunjangan kinerja yang akan diterima tidak mutlak sama dengan besaran yang ditetapkan sesuai grade karena dipengaruhi oleh beberapa faktor, misalnya jumlah kehadiran. Selain itu, di masa yang akan datang, besaran tunjangan kinerja dapat naik atau juga dapat turun, tergantung pada hasil penilaian Tim Evaluasi



penden.

2.2.3 Indikator Tunjangan Kinerja

Menurut Maruli dalam Maulana (2016: 22) menyatakan bahwa ada beberapa indikator dalam tunjangan, yaitu:

1. Memotivasi karyawan dalam bekerja.

Hal ini dimaksudkan agar karyawan dapat lebih bersemangat untuk bekerja dalam rangka memenuhi kebutuhannya.

2. Menjamin asas keadilan.

Dalam pemberian kompensasi tentunya perlu dilakukan secara adil, karena memberikan rasa keadilan kepada karyawan sangat penting untuk mendapatkan loyalitas karyawan.

3. Bentuk tunjangan

Tunjangan dapat diberikan dalam bentuk uang ataupun barang.

2.3 Disiplin Kerja

2.3.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin artinya seseorang yang hadir bersedia mengikuti peraturan yang berlaku dalam organisasi tanpa ada paksaan. Sinambela (dalam Tyas 2016:332) menegaskan bahwa tujuan disiplin adalah untuk mendidik pekerja bagaimana mematuhi peraturan, prosudur, dan kebijakan agar dapat bekerja dengan baik. Produktivitas karyawan meningkat seiring dengan tingkat kedisiplinan mereka. Kedisiplinan di tempat kerja ditunjukkan oleh karyawan yang datang sesuai jadwal



menetapkan dan memiliki tanggungjawab terhadap pekerjaan yang diberikan. Disiplin dapat membantu karyawan belajar mengikuti peraturan, prosedur, dan kebijakan saat ini agar dapat berkinerja baik. Semakin disiplin

pegawai, semakin produktif pula pekerjaannya. Disiplin kerja mencerminkan pegawai masuk dan pulang tepat waktu serta menunjukkan tanggung jawab pribadi terhadap pekerjaan.

B.F. Skinner (Sudrajat, 2008) mengembangkan teori penguatan (Reinforcement Theory) teori ini menekankan bahwa perilaku karyawan, termasuk disiplin kerja. Dalam konteks disiplin kerja, manajemen dapat menggunakan penguatan positif atau negatif untuk membentuk perilaku disiplin yang pada akhirnya berdampak pada kinerja. Artinya, semakin disiplin seseorang dalam bekerja (mengikuti aturan, menyelesaikan tugas tepat waktu, dll.), semakin tinggi pula kemungkinan peningkatan kinerja karena perilaku disiplin secara langsung meningkatkan efisiensi dan produktivitas dalam bekerja.

Hasibuan (Khaeruman, 2021:22) mengatakan bahwa disiplin kerja adalah kesadaran dan kerelaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin kerja merupakan suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang dalam memenuhi segala peraturan dalam sebuah organisasi.

Menurut Sinambela dalam (Pujilestari, 2023:880) disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan pegawai menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Dengan demikian, disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan pimpinan untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah perilaku mereka dan menaati aturan main yang ditetapkan.

Disiplin kerja harus ditegakkan dalam suatu organisasi. Artinya, tanpa dukungan kerja pegawai yang baik, maka sulit bagi organisasi tersebut untuk



mewujudkan tujuan.

Jadi, kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Disiplin merupakan pilar yang mendukung keberhasilan tujuan organisasi, baik dalam sektor publik (pemerintah) maupun dari sektor swasta. Untuk itu, setiap organisasi harus memiliki kebijakan disiplin terhadap pegawai organisasi tersebut. Bagi pegawai, kedisiplinan merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam menunaikan tugas dan kewajibannya. Di sisi lain, organisasi juga mendapat manfaat dari penerapan kebijakan disiplin.

Jadi, kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Disiplin merupakan pilar yang mendukung keberhasilan tujuan organisasi, baik dalam sektor publik (pemerintah) maupun dari sektor swasta. Untuk itu, setiap organisasi harus memiliki kebijakan disiplin terhadap pegawai organisasi tersebut. Bagi pegawai, kedisiplinan merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam menunaikan tugas dan kewajibannya. Di sisi lain, organisasi juga mendapat manfaat dari penerapan kebijakan disiplin.

2.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut (Agustini, 2019:97) mengatakan ada 7 faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah sebagai berikut:

1. Besar atau kecilnya pemberian kompensasi



tingkat kompensasi yang diberikan kepada karyawan dapat mempengaruhi disiplin kerja. Karyawan cenderung mematuhi peraturan jika mereka merasa usaha dan kerja keras mereka dihargai dengan imbalan yang layak.

2. Keteladanan pemimpin dalam organisasi

Peran keteladanan pemimpin sangat penting karena karyawan cenderung memperhatikan bagaimana pemimpin menegakkan disiplin pada dirinya sendiri.

3. Ada atau tidaknya aturan pasti akan dapat dijadikan pegangan

Disiplin tidak akan dapat ditegakkan tanpa adanya aturan tertulis yang jelas. Jika peraturan hanya berupa instruksi lisan yang berubah-ubah, karyawan akan bingung tentang pedoman yang harus diikuti.

4. Keberanian pemimpin dalam mengambil tindakan

Ketika terjadi pelanggaran disiplin, pemimpin perlu berani mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran tersebut. Dengan memberikan sanksi yang tepat, karyawan akan merasa bahwa aturan ditegakkan dengan adil, dan mereka akan berkomitmen untuk tidak melakukan pelanggaran serupa.

5. Pengawasan pimpinan

Pengawasan sangat penting dalam menjalankan kegiatan organisasi agar pekerjaan dilakukan sesuai dengan standar. Pengawasan membantu mengarahkan karyawan untuk tetap patuh terhadap aturan, mengingat kecenderungan manusia yang ingin bebas tanpa terikat oleh peraturan.

(Zulmi, 2022:53) mengemukakan bahwa disiplin kerja memiliki dampak besar terhadap kinerja karyawan dan secara langsung berkontribusi terhadap kinerja. Dengan disiplin kerja yang baik berdampak langsung pada kinerja dengan meningkatkan produktivitas, mengurangi kesalahan, menciptakan ran, serta mengembangkan tanggung jawab dan kredibilitas. Semua faktor



ini tidak hanya berkontribusi terhadap pencapaian hasil kerja yang lebih baik, tetapi juga menciptakan rasa bangga, penghargaan, dan kenyamanan dalam bekerja. Akhirnya, karyawan yang disiplin akan lebih puas dengan pekerjaan mereka, karena merasa dihargai, dihormati, dan melihat perkembangan yang positif dalam karir mereka.

2.3.3 Indikator Disiplin Kerja

Menurut (Agustini, 2019:104) ada 5 indikator disiplin kerja yaitu:

1. Tingkat kehadiran, yaitu hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.
2. Ketaatan pada aturan, yaitu karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh organisasi.
3. Ketaatan pada standar kerja, yaitu hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.
4. Kesadaran bekerja, yaitu sikap seseorang yang secara sukarela mengerjakan tugasnya dengan baik bukan atas paksaan.
5. Tanggung jawab, yaitu kesediaan pegawai mempertanggungjawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana, serta perilaku kerjanya.

2.4 Lingkungan Kerja

2.4.1 Pengertian Lingkungan Kerja



Lingkungan kerja merupakan kondisi yang berada di sekitar pegawai dalam mbaga atau instansi dimana para pegawai bekerja Menurut Sunyoto ngkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja

dan yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik, penerangan dan lain-lain. Sedangkan menurut Afandi (2016), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya Air Conditioner (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya.

Sedarmayanti (2017) lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok.

Berdasarkan beberapa definisi lingkungan kerja yang telah dijelaskan, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada di sekitar pegawai pada saat bekerja, baik secara fisik maupun non fisik, langsung atau tidak langsung yang dapat mempengaruhi karyawan dan pekerjaannya.

2.4.2 Faktor-Faktor Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2007) menyatakan bahwa secara garis besar, Faktor lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu:

a. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dibagi menjadi beberapa kategori yaitu:

1. Lingkungan kerja yang langsung berhubungan dengan karyawan seperti: pusat



kerja, kursi, meja dan sebagainya.

- 2) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kondisi manusia, seperti: temperature, kelembapan, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain – lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian dijadikan sumber dasar sebagai dasar pemikiran lingkungan fisik yang sesuai.

b. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antar tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status yang sama. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri (Nitisemito, 2011:171). Jadi lingkungan kerja non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah kondisi lain dari lingkungan kerja fisik yang berkaitan dengan hubungan kerja pegawai yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Berikut ini

an mengenai lingkungan kerja non fisik :



Hubungan atasan dengan bawahan terjadi saat atasan memberikan tugas-tugas untuk dikerjakan bawahannya. Menurut Hariandja (2014:298) penyampaian informasi dari pimpinan ke bawahan bisa meliputi banyak hal seperti tugas-tugas yang harus dilakukan bawahan, kebijakan organisasi, tujuan-tujuan yang ingin dicapai dan adanya perubahan-perubahan kebijakan. Hubungan atau interaksi antara atasan dengan bawahan harus di jaga dengan harmonis dan saling menjaga etika serta menghargai satu sama lain agar terciptanya lingkungan kerja yang nyaman. Lingkungan kerja yang nyaman akan membuat kedua belah pihak antara atasan dan bawahan dapat saling meningkatkan kinerjanya.

Hubungan antar pegawai dalam lingkungan kerja dalam perusahaan merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan sebab yang mana akan menimbulkan tingkat kepuasan kinerja pegawai. situasi lingkungan dalam menyelesaikan pekerjaan dan interaksi antar pegawai demi untuk menciptakan kelancaran kerja. Menurut Hariandja (2014:299) hubungan antar pegawai adalah hubungan kesamping antara pegawai dengan tingkat yang sama dalam organisasi tetapi mereka mempunyai tugas yang berbeda. Menjalinkan hubungan yang baik dan harmonis sesama pegawai merupakan sarana untuk dapat lebih meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai. Jadi, dapat disimpulkan bahwa dalam menciptakan suasana lingkungan kerja yang baik yaitu dengan menciptakan hubungan atau interaksi antar pegawai yang baik pula agar suasana kerja yang tercipta akan lebih nyaman dan harmonis sehingga pegawai akan lebih semangat

meningkatkan kinerjanya.



2.4.3 Tujuan Lingkungan Kerja

Tujuan utama pengaturan lingkungan kerja adalah naiknya produktivitas pegawai maupun perusahaan. Oleh karenanya pengadaan fasilitas lingkungan kerja yang baik adalah secukupnya saja, jangan sampai tenaga kerja merasa terlalu dimanja dalam bekerja, sehingga hasil yang dicapai tidak sesuai dengan yang diharapkan. Sehubungan dengan hal tersebut, maka perencanaan dan pengaturan lingkungan kerja tidak dapat diabaikan begitu saja, karena hal itu berpengaruh pada jalannya operasi perusahaan Rahman (2007).

2.4.4 Manfaat Lingkungan Kerja

Manfaat lingkungan kerja yang aman dan sehat akan meningkatkan produktivitas, meningkatkan efisiensi dan kualitas pekerja yang lebih berkomitmen dan hal ini akan berdampak pada keterikatan kerja pegawai Pranitasari (2009). Sedangkan menurut Rivai & Sagala (2011), manfaat lingkungan kerja yang aman dan sehat adalah:

- a. Lingkungan kerja yang aman dan nyaman dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- b. Meningkatnya efisiensi dan kualitas pekerja yang lebih berkomitmen.
- c. Menurunnya biaya-biaya kesehatan dan asuransi.
- d. Tingkat kompensasi pekerja dan pembayaran langsung yang lebih rendah karena menurunnya pengajuan klaim.
- e. Fleksibilitas dan adaptabilitas yang lebih besar sebagai akibat dari meningkatnya



siyasi dan rasa kepemilikan.

Seleksi tenaga kerja yang lebih baik karena naiknya citra perusahaan.

2.4.5 Indikator Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2016) mengemukakan menentukan lingkungan kerja yaitu :

a. Pencahayaan di ruang kerja

Indikator-indikator yang Pencahayaan yang cukup tetapi tidak menyilaukan akan membantu menciptakan kinerja karyawannya.

b. Sirkulasi udara di ruang kerja

Sirkulasi udara yang baik akan menyehatkan badan. Sirkulasi udara yang cukup dalam ruangan kerja sangat diperlukan apabila ruangan tersebut penuh dengan karyawan.

c. Kebisingan

Kebisingan mengganggu konsentrasi, siapa pun tidak senang mendengarkan suara bising, karena kebisingan merupakan gangguan terhadap seseorang.

d. Penggunaan warna

Warna dapat berpengaruh terhadap jiwa manusia, sebenarnya bukan warna saja yang diperhatikan tetapi komposisi warna pun harus pula diperhatikan.

e. Kelembaban udara

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasanya dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperature udara.

f. Fasilitas



Fasilitas merupakan suatu penunjang untuk karyawan dalam melaksanakan aktivitas dalam bekerja. Fasilitas ini meliputi lingkungan kerja

Hubungan kerja yaitu keadaan yang terjadi dan berkaitan dengan hubungan kerja baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.

2.5 Kinerja

2.5.1 Pengertian Kinerja

Kinerja telah menjadi terminologi atau konsep penting dalam berbagai pembahasan khususnya dalam mendorong keberhasilan organisasi dan sumber daya manusia. Kinerja akan selalu menjadi isu aktual dalam organisasi karena apapun organisasinya kinerja merupakan kunci terhadap efektifitas keberhasilan organisasi. Organisasi yang efektif atau berhasil akan di topang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Istilah kinerja berasal dari *kata job performance atau actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang).

Setiap aktivitas dan pergerakan organisasi selalu diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan tahunan, tujuan jangka menengah maupun tujuan jangka panjang. Untuk mencapai tujuan tersebut maka setiap organisasi harus maksimal dalam meningkatkan kinerja (Safiri, 2021). Kinerja adalah kuantitas dan kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi (Permatasari, 2024).

Teori Keterlibatan dikembangkan oleh William Kahn (Zuhaena & Harsuti, 2021) menjelaskan bahwa keterlibatan seseorang secara emosional, psikologis, dan pengaruh positif pada motivasi, disiplin, dan kepuasan kerja. Keterlibatan ini ruhi oleh hubungan dengan tim yang efektif. Karyawan yang berkolaborasi



dalam tim yang solid dan berkomunikasi dengan baik cenderung lebih termotivasi dan bertanggung jawab, yang meningkatkan disiplin. Keterlibatan yang tinggi juga menciptakan rasa makna dalam pekerjaan, berkontribusi pada kepuasan kerja. Dengan demikian, keterlibatan karyawan menghubungkan kerjasamatim, disiplin, dan kepuasan kerja, serta berdampak positif pada kinerja.

Menurut (Wartono, 2017:45) kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab masing-masing selama periode tertentu.

Mangkunegara dalam (Norianggono et al., 2014:3) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai oleh seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan baik secara kualitatif dan kuantitatif yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Stoner menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi, kecakapan dan persepsi peranan. Sedangkan Suntoro mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Indrasari, 2017). Berdasarkan pengertian dari para ahli di atas, dapat dikemukakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu.

2.5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja



(Santoso, 2020:73) Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah sebagai berikut: disiplin kerja, mengacu pada kepatuhan karyawan terhadap aturan, kebijakan, prosedur yang ditetapkan oleh organisasi. Disiplin yang baik menciptakan

keteraturan, efisiensi, dan tanggung jawab, yang berpengaruh langsung pada kinerja.

2. Lingkungan kerja, lingkungan kerja yang baik sangat memengaruhi kenyamanan dan produktivitas karyawan. Lingkungan kerja mencakup faktor-faktor fisik, sosial, dan psikologis yang mempengaruhi performa karyawan.
3. Motivasi, dorongan internal atau eksternal yang mendorong seseorang untuk bertindak dan mencapai tujuan tertentu. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik.
4. Kerjasama, kemampuan karyawan untuk bekerja bersama dalam tim demi mencapai tujuan bersama. Faktor ini sangat penting dalam meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kreativitas tim, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja.
5. Kepuasan kerja, perasaan positif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang puas cenderung lebih produktif dan memiliki kinerja yang lebih baik.
6. Insentif kerja, imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas kinerja mereka. Insentif ini bisa berbentuk material seperti bonus, kenaikan gaji, atau tunjangan, serta non-material seperti pengakuan dan penghargaan. Insentif yang baik dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka.

Sedangkan menurut (Kasmir, 2018:192) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:



1. Kemampuan dan keahlian yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.
 2. Pengetahuan tentang pekerjaan, dimana seseorang yang memiliki pengetahuan yang baik akan menghasilkan pekerjaan yang baik.

3. Rancangan kerja, guna untuk memudahkan seseorang dalam mencapai tujuan.
4. Kepribadian, yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang berbeda-beda.
5. Motivasi kerja, yang merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.
6. Budaya organisasi, dimana kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh sebuah organisasi atau perusahaan.
7. Kepemimpinan, merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
8. Gaya kepemimpinan, yang berarti gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi bawahannya.
9. Tinggi rendahnya kinerja seseorang tentunya ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung ataupun tidak langsung.

2.5.3 Indikator Kinerja

Menurut Kasmir (Khoerunnisa & Rahayuningsih, 2019), kinerja karyawan dapat diukur melalui beberapa indikator sebagai berikut:

1. Kualitas

Kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan.

2. Kuantitas



as merupakan suatu tingkatan yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk mata uang, jumlah unit atau jumlah kegiatan yang diselesaikan.

Waktu yang dimaksud adalah mengenai batas waktu penyelesaian suatu penyelesaian tugas yang apabila karyawan mampu memenuhi penyelesaian tugas sesuai dengan batas waktu yang diberikan, maka kinerja pegawai dapat dinilai baik namun juga dengan mempertimbangkan indikator lainnya.

4. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas instansi sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan.

5. Pengawasan

Dengan adanya pengawasan maka setiap pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang baik.

6. Hubungan antar karyawan

Hubungan antar perseorangan akan menciptakan suasana yang nyaman dan kerja sama yang memungkinkan satu sama lain saling mendukung untuk menghasilkan aktivitas pekerjaan yang lebih baik.

2.6 Penelitian Terdahulu

Peneliti menjelaskan secara singkat terkait beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh beberapa orang atau peneliti yang dijadikan sebagai referensi guna menunjang penelitian ini, Adapun deskripsi beberapa penelitian terdahulu tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO	Nama Peneliti	Judul Peneliti	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Gani	Pengaruh	Analisis regresi	Tunjangan kinerja, motivasi
	Lalu	Tunjangan	linier berganda	dan disiplin berpengaruh



	Satria Utama, (2024)	kinerja, motivasi dan disiplin terhadap kinerja pegawai		signifikan terhadap kinerja pegawai dalam model regresi sederhana, sedangkan hasil uji regresi berganda ketika variabel-variabel lain diperhitungkan maka variabel tunjangan kinerja dan motivasi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai karena didominasi oleh variabel disiplin.
2	Zefany Pranita Sormin (2024)	Pengaruh Tunjangan Kinerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pada Pegawai Kejaksaan Negeri Binjai	Analisis regresi berganda	Tunjangan kinerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada Kejaksaan Negeri Binjai, hal ini menunjukkan bahwa meningkatnya kinerja tunjangan kerja dan disiplin akan mempengaruhi kinerja pada Kejaksaan Negeri Binjai. Hasil uji Simultan juga memberikan jawaban yang sama yaitu berpengaruh secara simultan dan signifikan.
3	(Kharisma & Satrio, 2021)	Pengaruh Disiplin Kerja dan kepuasan Kerja Terhadap	Regresi linear berganda (SPSS)	Disiplin kerja dan kepuasan kerja secara bersama-sama berkontribusi signifikan terhadap kinerja, namun ada



		Kinerja Karyawan Pada Cv. Sinar Abadi Bandung		faktor lain yang mempengaruhi sebagai besar variabilitas kinerja karyawan.
4	Zainal abidin dan karim budiono, (2023)	pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, disiplin kerja, dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Pt. Mitratani Dua Tujuh Jember	Analisis regresi linear berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi kerja tidak tidak berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Disiplin kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai 4. lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
5	Daspar, (2020)	pengaruh lingkungan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pegawai	Analisis regresi linear berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lingkungan kerja mempengaruhi i positif terhadap kinerja. 2. Disiplin kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan 3. Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja
6	Andi Rita	pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja	Path analysis	2.4.5.1 Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.



	(2020)	terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening pada dinas perhubungan kabupaten serang		2.4.5.2 kinerja pegawai dipengaruhi disiplin kerja. 2.4.5.3 kinerja pegawai tidak dipengaruhi motivasi. 2.4.5.4 kinerja pegawai dipengaruhi lingkungan kerja melalui motivasi. 2.4.5.5 kinerja pegawai dipengaruhi secara tidak signifikan oleh disiplin melalui motivasi.
7	Ronny Helmawan (2017)	Pengaruh Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi Pada Kantor Perwakilan BPKP Provinsi Lampung	Regresi linear sederhana	Remunerasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai perwakilan BPKP Provinsi Lampung. Artinya bahwa pegawai yang memberikan persepsi yang baik terhadap adanya remunerasi yang telah diberikan selama ini maka kinerjanya akan semakin meningkat
8	Sirajjudin Saleh,	Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap	Analisi deskriptif	persepsi pegawai terhadap pemberian tunjangan kinerja sangat tinggi (85,09%) data ini menunjukkan bahwa



		Kinerja Pegawai Pada BAUK Universitas Negeri Makassar (Jurnal)		pemberian tunjangan kinerja sudah memenuhi harapan pegawai. Tunjangan kinerja yang diterima pegawai yang diterima pegawai terbukti dapat meningkatkan kinerjanya. Hal ini menunjukkan hasil bahwa program perbaikan penghasilan dalam bentuk tunjangan kinerja dapat menciptakan kesiapan organisasi.
9	Gatot (2014)	Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja, Pendidikan dan Pelatihan, Pola Karir terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pertanian Kabupaten Gunungkidul	Regresi linear berganda (SPSS)	1. terdapat pengaruh kompetensi, disiplin kerja, pendidikan dan latihan, perjenjangan karir secara simultan bersama-sama terhadap kinerja Pegawai Kantor Pertanian Kabupaten Gunungkidul. 2. terdapat pengaruh kompetensi, disiplin kerja, pendidikan dan latihan, perjenjangan karir secara parsial terhadap kinerja Pegawai Kantor Pertanian Kabupaten Gunungkidul.
		Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja	<i>Partial Least Square (PLS)</i>	1. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.



		Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Astron Optindo Industries		<p>2. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
13	Yuppentek, 2019)	Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Disiplin Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Genindo Prima Sakti Cabang Serang dengan Kepuasan Kerja Sebagai variabel Intervening	SEM berbasis Prartial Least Square (PLS)	<p>1. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</p> <p>2. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
14	(Nugrahaningsih & Julaela, 2017)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Tempuran Mas	Structual Equation Modeling berbasis PLS (SEM-PLS)	<p>1. Secara parsial disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadapkepuasan kerja.</p> <p>2. Secara parsial disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan tehadap kinerja karayawan.</p> <p>3. Secara parsial kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>



				<p>Secara tidak langsung disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dapat menambah kekuatan beta, melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.</p>
--	--	--	--	--





Optimized using
trial version
www.balesio.com

DAFTAR PUSTAKA

- Agustini, F. (2019). *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (Issue 112)*.
- Arifin, N. (2023). *Manajemen Sumber Daya: Manusia Teori, Studi Kasus, dan Solusi (Edisi 2)*. UNISNU Press.
- Arisveni, D. (2020). *Pengaruh Tunjangan Kinerja, Disiplin, dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Usaha Utama Bersaudara (Lawang Agung Surabaya)*. *Jurnal Devi Arsiveni*, 1-15.
- Alawi, M. N., Affandi, N., & Umalihayati, U. (2025). *Pengaruh Tunjangan Kerja dan Budaya Kerja terhadap Disiplin Kerja Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Banten*. *JAMPARING: Jurnal Akuntansi Manajemen Pariwisata dan Pembelajaran Konseling*, 3(1), 489-506.]
- Alwafa, N. G. (2024). *Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. HR Wijaya Gresik (Doctoral dissertation, UPN" Veteran" Jawa Timur)*.
- Arfah, Muhammad. (2021). *Strategies For Increasing The Performance Of Employees In. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Unit Bulumario Pasangkayu City. Profitability: Jurnal Ilmu Manajemen p-ISSN: 2714-6332–e-ISSN: 2714-6324 Vol.5 Nomor 1 Februari 2021*
- Ariansy, N. I., & Kurnia, M. (2022). *Pengaruh Stres Kerja, Insentif Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi*. *Borobudur Management Review*, 2(1), 1-23.
- Candana, D. M., Putra, R. B., & Wijaya, R. A. (2020). *Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Batang Hari Barisan*. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2(1), 47-60.
- Damodar N. Gujarati, Dawn C. Porter (2009). *Dasar-Dasar Ekonometrika (Basic Econometrics)* edisi kelima.
- Dessler . (2017). *Human Resource Management*. Pearson. New York.
- Fauzan, M. O. (2022). *Pengaruh Kemampuan Kerja, Disiplin Kerja dan Pelatihan Kerja Melalui Motivasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT Kealyn Mandiri Sejahtera*. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 7(2), 497-500.



- Handayani, S., & Daulay, R. (2021). *Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora, 1(1), 547–551.
- Handoko. T. Hani. 1987. *Manajemen*. Yogyakarta. BPFE.
- Hasibuan, J.S., & Hanum, Z. (2022). *The Effect of Motivation and Work Environment on The Performance of Tirtanadi PDAM Head Office Employees North Sumatra Province*. Proceedings of the 3rd International Conference of Business, Accounting, and Economics, ICBAE, 1–14. <https://doi.org/10.4108/eai.10-8-2022.2320923>
- Hasibuan, S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Edisi Revisi*. PT Bumi Aksara.
- Haris Bakaring. (2023). *Pengaruh Remunerasi, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pajak Di Kota Makassar*.
- Husaini, & Abdullah. (2017). *Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi*. 14(1), 55–64.
- Hakim, L. (2024). Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Perdagangan Kota Metro. *Peradaban Journal of Economic and Business*, 3(2), 134-151.
- Hendrajati, H., Subiyanto, D., & Hadi, S. (2024). *Pengaruh Tunjangan Kinerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Kepuasan Kerja pada Kantor Kejaksaan Tinggi Daerah Istimewa Yogyakarta*. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, 13(03), 694-708.
- Imam Sucipto, Ahmad Gunawan, & Dadang Heri Kusumah. (2022). *Work Motivation, Work Discipline, and Work Environment: Their Effects on Employee Performance at PT TRAD Indonesia*. East Asian Journal of Multidisciplinary Research, 1(3), 511–534. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v1i3.75>
- Iryani, I., Yulianto, H., & Nurpadilah, L. (2022). *Pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kinerja sebagai variabel mediasi*. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 5(1), 343-354.
- Mangkunegara, Anwar, P 2005. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: LAN RI.
- Maswar, M. (2017). *Analisis Statistik Deskriptif Nilai UAS Ekonometrika Mahasiswa dengan Program SPSS 23 & Eviews 8.1*. *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia*, 1(2), 273–292. <https://doi.org/10.35316/jpii.v1i2.54>
- (2020). *Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil dengan Disiplin sebagai Variabel Moderating: Studi Kasus di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Inragiri Hulu*. *AL- Muqayyad*, 3(1), 69–89.



- Nabilla, H. Y., Prawitasari, D., Oktavia, V., & Haziroh, A. L. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada PT. APL Semarang. *Bisnis-Net Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(1), 48-60.
- Najarudin, N., & Susanto, N. (2024). Analisis Disiplin Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT Ess Jay Studios Jakarta Barat. *Cakrawala: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Bisnis*, 1(3), 498-509.
- Nurannisa, N., Muzayyanah, N., Tajuddin, N. A. M., & Anwar, H. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, dan Sulawesi Barat. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Bangsa*, 1(3), 88-94.
- Nuryani, N. D., Suryana, A., & Nurdin, D. (2022). Pengaruh Tunjangan Terhadap Kinerja Pegawai Sub-Kegiatan Kepegawaian dan Umum Dinas Pendidikan Jawa Barat. *Jurnal Tata Kelola Pendidikan*, 4(1), 33-40.
- Nur, F., Budiyanti, H., & Maulana, I. (2024). Pengaruh Tambahan Penghasilan Pegawai (Insentif) Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sulawesi Selatan. *Journal Of Economic Education And Entrepreneurship Studies*, 5(2), 117-129.
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011. *Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta.
- Presiden Republik Indonesia. (2014). *Peraturan Presiden Nomor 156 Tahun 2014 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan (dalam Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 313)*. Jakarta: Republik Indonesia.
- Perdana, I. (2022). Analisis Tunjangan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Sebagai Pemediasi. *Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK*, 7(3), 259–265. <https://doi.org/10.35134/jbeupiyptk.v7i3.173>
- Permatasari, I. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Tunjangan terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal* <http://dx.doi.org/10.29040/jie.v8i1.10942>. *Ilmiah Edunomika*, 8(1).
- Poerwadarminta, W.J.S. 2000. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.



kbud Nomor 107 tahun 2013. *Tunjangan Kinerja bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan*. Jakarta: Kemdikbud

- Peraturan Presiden Nomor 88 Tahun 2013. *Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan*. Jakarta.
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2011 tentang *Pedoman Penghitungan Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri Sipil, bagian A. Dasar Penetapan Tunjangan Kinerja, angka 1*.
- Pramularso, E. Y., & Anggraeni, N. (2023). *Disiplin Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Armada Samudra Global Jakarta*. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 2(1), 142-150.
- Rantotanio, A., & Sumartik. (2022). *Pengaruh Mutasi dan Reward Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT Karyamitra Budi Sentosa*. *Jimak*, 1(1), 47–56
- Rastana, I. M. S., Mahayasa, I. G. A., & Premayani, N. W. W. (2021). *Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Keuangan Daerah di Kabupaten Tabanan*. *WidyaAmrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*, 1(3), 834-843
- Rennie, R., Sundari, S., & Pakpahan, M. (2024). *Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT. Heulang*. *PPIMAN: Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(1), 253-263.
- Rivai. Sagala. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik" RajaGrafindo Persada*.
- Safitri, N. A. I., Djaelani, A. K., & Rahman, F. (2021). *Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Indolakto Kabupaten Pasuruan*. *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen*, 10(05).
- Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YPKN.
- Siagian. Sondang. P. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.
- Siruri, M. M., & Cheche, S. (2021). *Revisiting the Hackman and Oldham job characteristics model and Herzberg's two factor theory: Propositions on how to make job enrichment effective in today's organizations*. *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 162-167.
- Sormin, Z. P. (2024). *Pengaruh Tunjangan Kinerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja pada Pegawai Kejaksaan Negeri Binjail*. *Smart GOALS Jurnal Bisnis Digital Dan Manajemen*, 1(1), 48-66.



- Sularmi, L., Veritia, V., & Hayati, F. A. (2023). *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Griya Sukses Bersama tangerang Selatan. SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 6(3), 639-646.
- Supriadi, A., Kusumaningsih, A., Kohar, Priadi, A., Mendo, A. yusniar, Lisda, Podungge, R., Nuryadin, A. A., Bokingo, A. H., & Utami, F. (2022). *Manajemen: Sumber Daya Manusia*. CV. Tahta Media Group
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Pert)*.
- Sutrisno. H. Edi. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Prenada Media Group.
- Soeprihanto. John. 2009. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Sinambela, Lijan Poltak dan Sarton Sinambela. (2019). *Manajemen Kinerja: Pengelolaan, Pengukuran Dan Implikasi Kinerja*. Depok: Rajawali Pers.
- Yunianti, D. S., & MM, H. S. S. (2025). *Pengaruh Absensi dan Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Tangerang Selatan*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(1), 39-47.



LAMPIRAN



IDENTITAS RESPONDEN

Nama :
 Jenis Kelamin :
 Usia :
 Pendidikan Terakhir :
 Jabatan :

Petunjuk pengisian kuesioner:

1. Berilah tanda (✓) pada jawaban yang Bapak/Ibu pilih di lembar jawaban yang telah disediakan.
2. Pilihlah jawaban yang sesuai dengan kondisi, perasaan, pendapat dan keadaan yang Bapak/Ibu alami.
3. Pernyataan yang ada, mohon dibaca dan dipahami dengan sebaik-baiknya. Kuesioner ini dapat digunakan secara optimal apabila seluruh pernyataan telah terjawab.

Keterangan:

- | | | |
|-----------|-----------------------|--------|
| 1. SS | : Sangat setuju | Skor 5 |
| 2. Setuju | : Setuju | Skor 4 |
| 3. N | : Netral | Skor 3 |
| 4. TS | : Tidak Setuju | Skor 2 |
| 5. STS | : Sangat Tidak Setuju | Skor 1 |

Tunjangan kinerja (X1)

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Saya merasa tunjangan kinerja yang diberikan sudah memadai.					
2	Tunjangan kinerja meningkatkan motivasi kerja saya.					
3	Saya merasa tunjangan kinerja yang saya terima sesuai dengan beban kerja saya.					
	ngan kinerja mendorong saya untuk a lebih giat.					



5	Saya merasa tunjangan kinerja diberikan secara adil kepada semua karyawan.					
---	--	--	--	--	--	--

Disiplin Kerja (X2)

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Saya selalu hadir tepat waktu di tempat kerja setiap hari					
2	Saya mengikuti aturan dan prosedur kerja dengan baik.					
3	Saya selalu mematuhi aturan mengenai jam kerja dan istirahat.					
4	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang ditentukan.					
5	Saya memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan.					
6	Saya merasa disiplin kerja dapat mempengaruhi kinerja saya secara keseluruhan.					

Lingkungan Kerja (Z)

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Lampu penerangan yang digunakan ditempat kerja sudah sesuai.					
2	Ventilasi di tempat kerja berfungsi dengan baik.					
3	Suhu udara dalam ruangan cukup baik.					
4	Suasana tempat kerja jauh dari keramaian.					
5	Tempat kerja tidak menggunakan warna cat ruangan yang mengganggu saat berkerja.					
6	Tata letak ruang kerja sudah memadai.					
7	Ukuran ruangan sudah cukup luas sehingga karyawan mendapatkan ruang gerak yang cukup.					

Kinerja (Y)

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
	mampu mencapai target kerja yang telah akan.					



2	Saya selalu berusaha memberikan hasil kerja yang berkualitas.					
3	Saya berusaha menyelesaikan tugas dengan efisien.					
4	Saya selalu menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan target waktu yang ditetapkan.					
5	Saya berkontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.					
6	Hubungan antar rekan kerja di tempat kerja sangat baik dan mendukung.					



Karakteristik Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki - Laki	14	40%
Perempuan	21	60%
Total	35	100 %

Sumber: Data Olahan, 2025

Karakteristik Pegawai Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No.	Golongan	Jum. Responden	Persentase
1	SMA	3	8,6%
2	Diploma	3	8,6%
3	Sarjana	22	62,9%
4	Magister	7	20%
5	Doktor	0	0
	Total	35	100%



No.	Karakteristik Responden		
	Jenis Kelamin	Pendidikan	Status
1	Laki-Laki	Sarjana (S1)	NPT
2	Perempuan	Sarjana (S1)	NPT
3	Perempuan	Sarjana (S1)	NPT
4	Laki-Laki	Diploma	Honoror
5	Laki-Laki	Sarjana (S1)	Honoror
6	Perempuan	Sarjana (S1)	NPT
7	Perempuan	Sarjana (S1)	PNS
8	Laki-Laki	Magister (S2)	PNS
9	Perempuan	Diploma	PNS
10	Laki-Laki	Sarjana (S1)	PNS
11	Perempuan	Magister (S2)	NPT
12	Perempuan	Magister (S2)	PNS
13	Perempuan	Sarjana (S1)	PNS
14	Perempuan	Sarjana (S1)	PNS
15	Perempuan	Sarjana (S1)	PNS
16	Laki-Laki	Magister (S2)	Honoror
17	Perempuan	Diploma	Honoror
18	Perempuan	SMA	PNS
19	Laki-Laki	Magister (S2)	PNS
20	Perempuan	Sarjana (S1)	NPT
21	Perempuan	Sarjana (S1)	PNS
22	Laki-Laki	Sarjana (S1)	PNS
		Magister (S2)	PNS



24	Laki-Laki	Sarjana (S1)	PNS
25	Perempuan	Sarjana (S1)	Honoror
26	Perempuan	Magister (S2)	Honoror
27	Laki-Laki	SMA	Honoror
28	Perempuan	Sarjana (S1)	NPT
29	Laki-Laki	Sarjana (S1)	Honoror
30	Laki-Laki	Sarjana (S1)	Honoror
31	Laki-Laki	SMA	PNS
32	Perempuan	Sarjana (S1)	Honoror
33	Perempuan	Sarjana (S1)	Magang
34	Perempuan	Sarjana (S1)	NPT
35	Laki-Laki	Sarjana (S1)	Honoror

Cat :

Jenis Kelamin

1 : Laki-Laki

2 : Perempuan

No.	Tunjangan Kinerja				
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5
1	5	5	5	5	5
2	3	5	2	4	3
3	2	4	2	4	2
4	2	5	2	5	1
5	1	4	2	2	1
6	3	3	3	3	3
7	3	4	4	5	3
8	4	4	4	4	4
9	4	4	4	5	4
10	4	5	5	5	2
11	3	4	3	4	3
12	3	3	3	3	3
13	4	5	4	4	4
14	4	4	4	5	1
15	4	5	4	5	4
16	1	5	1	5	2
17	4	5	3	3	3
18	4	4	4	4	4
19	5	5	5	5	5
20	4	5	4	5	4
21	4	4	4	4	4
22	3	5	3	5	3
23	4	4	3	4	3
24	4	5	4	5	4
25	2	4	3	4	4
26	2	2	2	4	2
27	1	4	1	4	1
28	4	5	3	4	2
29	3	3	2	3	4
30	2	5	1	5	1
31	3	5	3	5	3
32	2	2	1	3	2
33	1	4	1	4	3
34	3	5	4	5	3
35	2	1	2	5	3



No.	Disiplin Kerja					
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6
1	5	5	5	5	5	5
2	3	4	3	2	5	4
3	3	4	4	4	4	3
4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
6	4	3	3	3	3	3
7	4	4	4	4	4	4
8	5	4	5	4	5	5
9	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4
11	3	4	4	4	4	4
12	5	5	5	5	5	5
13	3	3	3	3	3	3
14	4	4	4	4	4	4
15	3	4	4	5	5	3
16	5	5	5	5	5	5
17	3	3	3	3	3	4
18	4	4	4	4	5	4
19	5	5	5	5	5	5
20	5	4	4	4	4	5
21	4	4	4	4	4	4
22	4	5	5	5	5	5
23	5	5	5	4	4	5
24	5	5	5	4	5	4
25	5	5	5	5	5	5
26	5	5	5	5	5	5
27	4	3	3	4	3	3
28	2	5	3	5	5	5
29	3	4	3	4	5	3
30	5	5	5	5	5	5
31	3	3	3	3	5	3
32	3	4	4	4	4	4

33	4	4	4	4	4	4
34	3	4	4	4	3	4
35	3	4	3	5	4	2



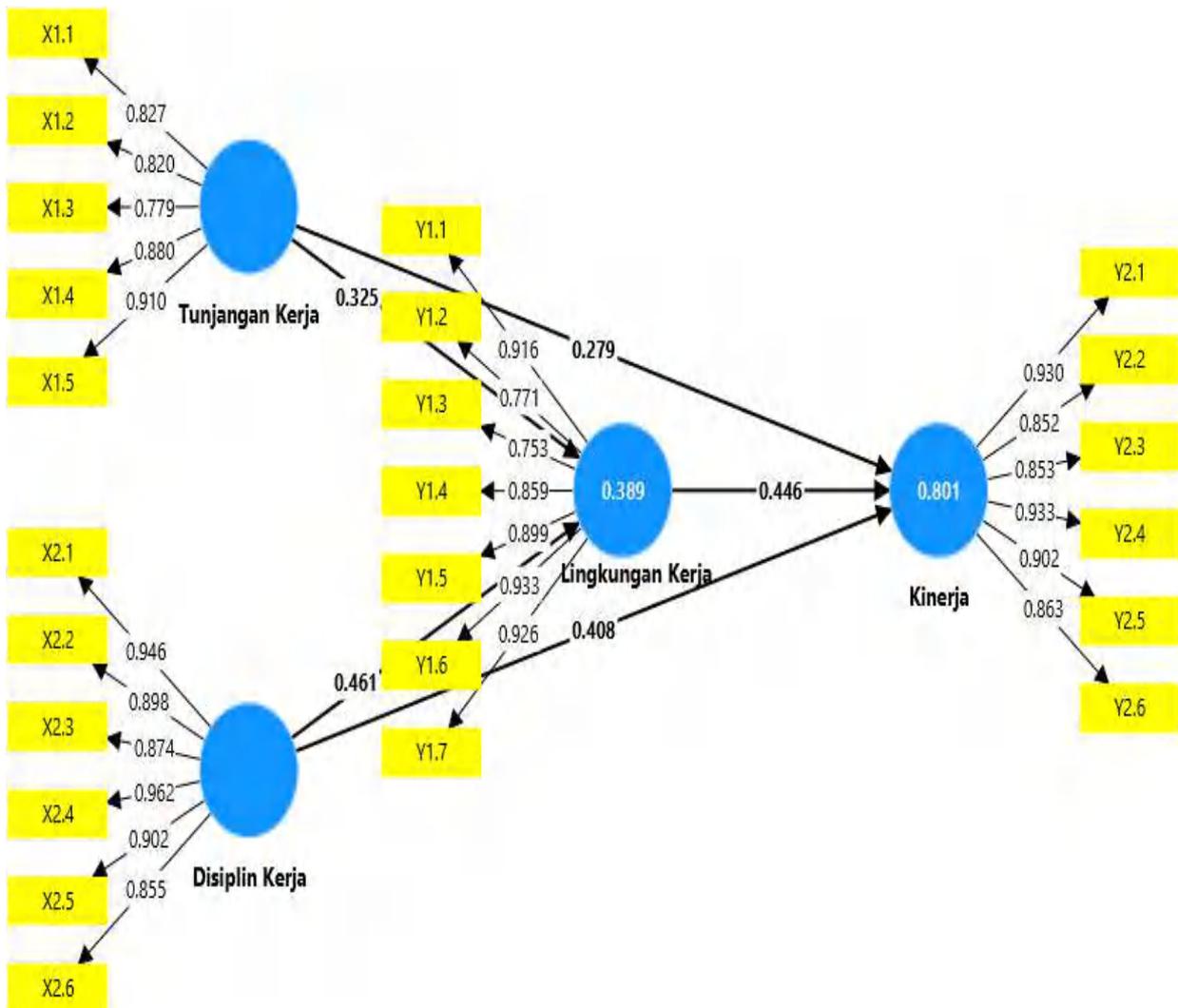
No.	Lingkungan Kerja						
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7
1	5	5	5	5	5	5	5
2	3	2	2	1	3	3	2
3	2	2	3	3	3	3	3
4	5	5	5	4	1	1	5
5	3	2	1	4	4	1	1
6	4	2	4	4	4	2	2
7	4	5	5	4	5	5	5
8	3	3	4	4	4	2	4
9	4	4	4	4	3	4	3
10	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	4	4	3
12	3	3	3	3	3	3	3
13	3	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	3	4	4	4
15	5	5	3	5	5	5	5
16	5	5	5	5	5	5	5
17	4	4	3	3	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4
19	5	4	5	5	5	5	5
20	4	5	5	4	5	4	3
21	4	4	4	4	4	4	4
22	5	5	5	5	4	4	4
23	4	3	4	4	4	3	3
24	5	5	5	5	5	5	5
25	5	4	4	5	5	4	4
26	4	4	3	3	4	4	3
27	3	1	3	3	3	1	3
28	4	4	4	3	4	4	4
29	4	4	4	3	4	4	4
30	5	5	3	1	1	5	5
31	5	5	5	5	5	5	3
32	5	3	4	2	3	2	2
33	4	3	3	4	4	2	1
34	5	3	3	4	4	2	2
35	5	5	4	4	5	5	4



No.	Kinerja					
	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6
1	5	5	5	5	5	5
2	3	4	4	5	4	3
3	3	3	3	3	4	3
4	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5
6	3	3	3	3	3	3
7	5	5	5	4	5	5
8	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4
11	4	5	4	4	4	4
12	4	5	5	5	4	5
13	3	4	4	4	3	5
14	4	4	5	5	4	5
15	5	5	5	5	5	5
16	5	5	5	5	5	4
17	3	3	4	3	3	4
18	4	4	4	4	4	5
19	5	5	5	5	5	5
20	3	4	5	4	4	5
21	4	4	4	4	4	4
22	4	5	5	5	5	5
23	4	4	4	4	4	4
24	5	5	5	5	5	5
25	5	5	5	5	5	5
26	3	4	4	4	3	5
27	3	3	3	3	3	2
28	4	5	5	4	5	3
29	4	5	5	5	5	4
30	5	5	5	5	5	5
31	3	5	5	5	5	5
32	3	4	4	4	4	5
33	4	4	4	4	4	4
34	3	5	5	3	3	5
35	5	5	5	4	3	4



Convergent Validity



Tabel 5.3 Hasil Pengujian *Convergent Validity*

	Tunjangan Kerja	Disiplin Kerja	Lingkungan Kerja	Kinerja
X1.1	0,827			
X1.2	0,820			
X1.3	0,779			
X1.4	0,880			
X1.5	0,910			
X2.1		0,946		
X2.2		0,898		
X2.3		0,874		
X2.4		0,962		
X2.5		0,902		
X2.6		0,855		
Y1.1			0,916	
Y1.2			0,771	
Y1.3			0,753	
Y1.4			0,859	
Y1.5			0,899	
Y1.6			0,933	
Y1.7			0,926	
Y2.1				0,930
Y2.2				0,852
Y2.3				0,853
Y2.4				0,933
Y2.5				0,902
Y2.6				0,863

Sumber: Output Pengolahan dengan smartPLS 4.0



Tabel 5.4 Hasil Uji Discriminant Validity (Fornell Larcker Criterion)

	Disiplin Kerja	Kinerja	Lingkungan Kerja	Tunjangan Kerja
Disiplin Kerja				
Kinerja	0,739			
Lingkungan Kerja	0,549	0,828		
Tunjangan Kerja	0,237	0,558	0,441	

Sumber: Output Pengolahan dengan smartPLS 4.0

Tabel 5.5 Hasil Cross Loading

	Tunjangan Kerja	Disiplin Kerja	Lingkungan Kerja	Kinerja
X1.1	0,827	0,118	0,286	0,327
X1.2	0,820	-0,019	0,259	0,365
X1.3	0,779	0,033	0,294	0,260
X1.4	0,880	0,408	0,453	0,619
X1.5	0,910	0,254	0,441	0,630
X2.1	0,155	0,946	0,560	0,657
X2.2	0,091	0,898	0,517	0,651
X2.3	0,269	0,874	0,382	0,637
X2.4	0,263	0,962	0,545	0,700
X2.5	0,283	0,902	0,562	0,695
X2.6	0,225	0,855	0,278	0,502
Y1.1	0,481	0,498	0,916	0,703
Y1.2	0,395	0,441	0,771	0,721
Y1.3	0,390	0,417	0,753	0,575
Y1.4	0,323	0,446	0,859	0,682
Y1.5	0,367	0,545	0,899	0,698
Y1.6	0,390	0,430	0,933	0,686
Y1.7	0,275	0,473	0,926	0,694

Tabel 5.6 Hasil HTMT

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Kinerja <-> Disiplin Kerja	0,739
Lingkungan Kerja <-> Disiplin Kerja	0,549
Kinerja <-> Kinerja	0,828
Kinerja <-> Disiplin Kerja	0,237



Tunjangan Kerja <-> Kinerja	0,558
Tunjangan Kerja <-> Lingkungan Kerja	0,441

Tabel 5.7 Hasil Uji *Average Variance Extracted (AVE)*

	Average variance extracted (AVE)
Disiplin Kerja	0,823
Kinerja	0,791
Lingkungan Kerja	0,754
Tunjangan Kerja	0,713

Sumber: Output Pengolahan dengan smartPLS 4.0

Tabel 5.8 Hasil Uji *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
Disiplin Kerja	0,957	0,967	0,965
Kinerja	0,947	0,952	0,958
Lingkungan Kerja	0,944	0,946	0,955
Tunjangan Kerja	0,904	0,961	0,925

Sumber: Output Pengolahan dengan smartPLS 4.0



*Model Fit (Goodness of Fit)***Tabel 5.9 Model Fit**

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0,102	0,102
d_ ULS	3,133	3,133
d_ G	10,360	10,360
Chi-square	876,938	876,938
NFI	0,478	0,478

Tabel 5.10 Kriteria Penilaian *R-Square*

Nilai Koefesien Determinasi	Keterangan
< 0,20	Sangat rendah
$0,20 < R^2 < 0,40$	Rendah
$0,40 < R^2 < 0,70$	Sedang/Cukup
$0,70 < R^2 < 0,90$	Tinggi
$0,90 < R^2 < 1,00$	Sangat Tinggi

Sumber: Guilford, 2017

Tabel 5.11 *R-Square*

	R-square	R-square adjusted
Kinerja	0,801	0,781
Lingkungan Kerja	0,389	0,350

Sumber: Olah Data SmartPLS 4.0, 2024



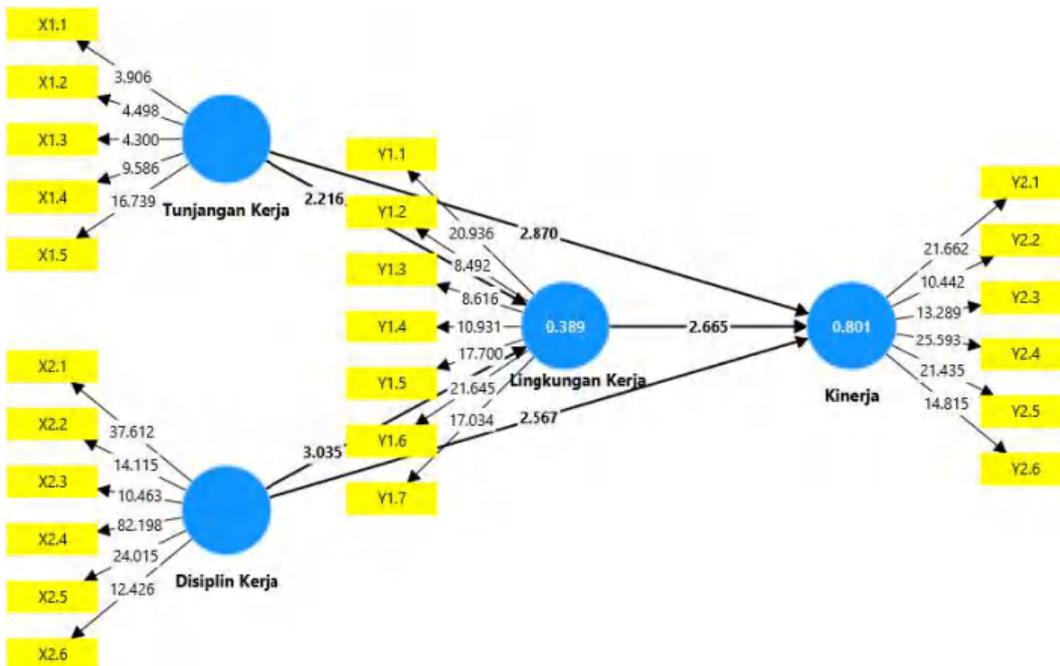
Tabel 5.12 Hasil F-Square

	f-square
Disiplin Kerja -> Kinerja	0,595
Disiplin Kerja -> Lingkungan Kerja	0,328
Lingkungan Kerja -> Kinerja	0,610
Tunjangan Kerja -> Kinerja	0,317
Tunjangan Kerja -> Lingkungan Kerja	0,163

Untuk melihat effect size f-square dijelaskan sebagai berikut:

Diagram Jalur Pengujian Hipotesis

Sumber: Olah Data SmartPLS 4.0, 2024



Tabel 5.13 Hasil Pengujian Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Disiplin Kerja -> Kinerja	0,408	0,359	0,159	2,567	0,010
Disiplin Kerja -> Lingkungan Kerja	0,461	0,459	0,152	3,035	0,002
Tunjangan Kerja -> Kinerja	0,446	0,481	0,167	2,665	0,008



Tunjangan Kerja -> Kinerja	0,279	0,274	0,097	2,870	0,00 4
Tunjangan Kerja -> Lingkungan Kerja	0,325	0,354	0,147	2,216	0,02 7
Tunjangan Kerja -> Lingkungan Kerja -> Kinerja	0,145	0,172	0,099	1,467	0,14 3
Disiplin Kerja -> Lingkungan Kerja -> Kinerja	0,206	0,228	0,123	1,676	0,09 4

Sumber: Olah Data SmartPLS 4.0, 2024

