

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan sebagai dasar pelaksanaan penelitian ini. Disamping itu, adanya penelitian terdahulu dapat menghindari anggapan kesamaan dengan penelitian sebelumnya. Adapun beberapa penelitian terdahulu tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Penelitian *Radjab et al* (2023) berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Disiplin Dan Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Pangkep. Sampel yang digunakan adalah keseluruhan dari jumlah populasi sebanyak 60 orang. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan statistik deskriptif dan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan demokratis, disiplin dan tunjangan kinerja secara parsial terhadap kinerja pegawai; Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, disiplin dan tunjangan kinerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai; Gaya kepemimpinan demokratis merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- b. Penelitian Tahir (2022) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung dari gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja melalui disiplin kerja pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Provinsi Sulawesi Selatan, dengan jumlah sampel yang digunakan adalah 100 orang pegawai. Metode penelitian ini adalah analisis jalur (path analysis) dengan pendekatan software SPSS.21. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara langsung gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan, kompensasi terhadap disiplin kerja berpengaruh

positif dan signifikan, gaya kepemimpinan terhadap kinerja berpengaruh positif dan signifikan, kompensasi terhadap kinerja berpengaruh positif dan signifikan dan disiplin kerja terhadap kinerja tidak berpengaruh signifikan. Sedangkan, pada pengaruh tidak langsung menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan dan kompensasi terhadap kinerja melalui disiplin kerja juga tidak berpengaruh signifikan.

- c. Penelitian Novantana *et al* (2022) yang berjudul Pengaruh Pemberian Tunjangan Kinerja Terhadap Disiplin Pegawai Pada Biro Umum dan Keuangan Universitas Trunojoyo Madura. Penelitian ini bertujuan mengetahui Pengaruh Pemberian Tunjangan Kinerja Terhadap Disiplin Pegawai. Metode yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif melalui metode wawancara serta observasi. Objek penelitian yang dilakukan sebanyak 24 orang. Dari hasil penelitian nanti apakah pemberian tunjangan kinerja setiap bulan berdampak signifikan terhadap disiplin pegawai.
- d. Penelitian Gajah (2022) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja Pegawai di Puskesmas Pakkat Kabupaten Humbang Hasundutan Sumatera Selatan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai. Jenis penelitian ini adalah survei dengan teknik explanatory research yang melibatkan sebanyak 39 sampel karyawan yang diperoleh melalui total sampling. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan *desain cross sectional* yang menggunakan pendekatan *explanatory research*. Berdasarkan hasil penelitian, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai

Pada bagian ini, peneliti mencoba merangkum penelitian terdahulu dalam bentuk matriks agar memudahkan penyajian data sebagaimana berikut:

Tabel 2. 1

Matriks Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun Penelitian	Substansi	Variabel	Metode/ Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1	Radjab <i>et al</i> (2023)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Disiplin Dan Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Pangkep	Gaya Kepemimpinan Demokratis (X_1), Tunjangan (X_2), Disiplin Kerja (X_3), Kinerja Pegawai (Y)	Kuantitatif / Analisis Regresi Linier Berganda	Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan demokratis, disiplin dan tunjangan kinerja secara parsial terhadap kinerja pegawai; Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, disiplin dan tunjangan kinerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai; Gaya kepemimpinan demokratis merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
2.	Oktavia <i>et al</i> (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Tunjangan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Walikota Jakarta Selatan	Gaya Kepemimpinan (X_1), Tunjangan (X_2), Kinerja Pegawai (Y)	Kuantitatif / Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil uji parsial diperoleh bahwa gaya kepemimpinan dan tunjangan mempengaruhi variabel kinerja pegawai; tunjangan juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai; hasil gaya kepemimpinan dan tunjangan mempengaruhi variabel kinerja
3	Pramudita (2021)	Pengaruh Dasar Pemberian Tunjangan, Tingkat Disiplin, Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru di SMK Negeri 1 Sewon	Tunjangan Kinerja (X_1); Disiplin Kerja (X_2); Gaya Kepemimpinan (X_3), Kinerja Pegawai (Y)	Kuantitatif / Analisis Regresi Linier Berganda	Pemberian Tunjangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; Kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan; pemberian tunjangan, kedisiplinan, dan gaya kepemimpinan bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja

No	Peneliti, Tahun Penelitian	Substansi	Variabel	Metode/ Teknik Analisis	Hasil Penelitian
4	Winarti <i>et al</i> (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi Studi pada Puskesmas Sungai Raya Dalam dan Puskesmas Korpri	Gaya Kepemimpinan Transformatif (X_1), Disiplin Kerja (X_2), Kinerja Pegawai (Y)	Kuantitatif / Analisis Jalur	Gaya kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
5	Yulianti <i>et al</i> (2023)	Pengaruh gaya kepemimpinan, Disiplin kerja, dan komitmen kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Kepulauan Selayar.	Gaya Kepemimpinan (X_1), Disiplin Kerja (X_2), Kinerja Pegawai (Y)	Kuantitatif / Analisis Regresi Linier Berganda	Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai; Terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai; Terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen kerja terhadap kinerja pegawai; Gaya kepemimpinan, disiplin kerja, komitmen kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
6	Perkasa (2023)	Pengaruh Tunjangan Kinerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Mediator Pada	Gaya Kepemimpinan (X_1), Tunjangan Kinerja (X_2); Kinerja Pegawai (Y), Motivasi (Z)	Program Kuantitatif / Analisis Jalur	Pengaruh langsung tunjangan kinerja terhadap motivasi pegawai terbukti signifikan; Pengaruh langsung tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai terbukti signifikan; Pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap motivasi pegawai terbukti signifikan; Pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap

No	Peneliti, Tahun Penelitian	Substansi	Variabel	Metode/ Teknik Analisis	Hasil Penelitian
		Sekretariat Daerah Kabupaten Sanggau			kinerja pegawai signifikan; Pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja pegawai signifikan, Pengaruh tunjangan kinerja, gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai signifikan
7	Makhfiyyah <i>et al</i> (2022)	Pengaruh Tunjangan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Satpol PP Jakarta Timur	Disiplin Kerja (X_1), Tunjangan (X_2), Kinerja Pegawai (Y)	Kuantitatif / Analisis Regresi Linier Berganda	Tunjangan Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai ; Tunjangan kinerja dan Disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pegawai
8	Matinni <i>et al</i> (2021)	Pengaruh Tunjangan Kinerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Kepolisian Perairan dan Udara Polda Sumatera Selatan	Tunjangan (X_1), Disiplin Kerja (X_2), Kinerja Pegawai (Y)	Kuantitatif / Analisis Regresi Linier Berganda	Tunjangan secara parsial berpengaruh; Disiplin kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja; Tunjangan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja
9	Utari <i>et al</i> (2022)	Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Imigrasi Kelas II Tanjung Uban	Tunjangan (X), Kinerja Pegawai (Y)	Kuantitatif / Analisis Regresi Linier Berganda	variabel X (Tunjangan Kinerja) memberi pengaruh positif terhadap variabel Y (kinerja)
10	Anisyar <i>et al</i> (2021)	Efek Tunjangan, Insentif dan Kedisiplinan sebagai Determinan Kinerja Karyawan	Tunjangan Kinerja (X_1), Disiplin kinerja (X_2), Kinerja Pegawai (Y)	Kuantitatif / Analisis Regresi Linier Berganda	Tunjangan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; Insentif memberikan kontribusi yang tinggi dan nyata dalam pembentukan kinerja karyawan

No	Peneliti, Tahun Penelitian	Substansi	Variabel	Metode/ Teknik Analisis	Hasil Penelitian
11	Rini <i>et al</i> (2020)	Pengaruh Tunjangan Kinerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Ditjen Rehabilitasi Sosial Kementerian Sosial RI	Tunjangan Kinerja (X_1); Disiplin Kerja (X_2); , Kinerja Pegawai (Y)	Kuantitatif / Analisis Regresi Linier Berganda	Tidak terdapat pengaruh signifikan tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai; Terdapat pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai; Tunjangan kinerja dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan, secara simultan
12	Rosalina <i>et al</i> (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan (X_1), Disiplin (Z), Kinerja Karyawan (Y)	Kuantitatif / Structural Equation Modeling (SEM)	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Tidak ada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja.
13	Bukit <i>et al</i> (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi dan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi	Gaya Kepemimpinan (X_1), Kinerja Pegawai (Y), Disiplin Kerja (Z)	Kuantitatif / Analisis Jalur	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai
14	Ratama (2022)	Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Camat Ujung Batu	Disiplin Kerja (X_1), Kinerja Pegawai (Y)	Kuantitatif / Analisis Regresi Linier Berganda	Terdapat pengaruh yang positif antara variabel disiplin kerja (X_1) dengan variabel kinerja karyawan (Y).

No	Peneliti, Tahun Penelitian	Substansi	Variabel	Metode/ Teknik Analisis	Hasil Penelitian
15	Isnowati (2022)	Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan	Disiplin Kinerja (X_1), Motivasi Kerja (X_2), Pengembangan Karir (X_3) Kinerja (Y)	Kuantitatif / Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
16	Gajah (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja Pegawai di Puskesmas Pakkat Kabupaten Humbang Hasundutan Sumatera Selatan	Gaya Kepemimpinan (X_1), Disiplin Kinerja (Y)	Kuantitatif / Analisis Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan
17	Saraswati <i>et al</i> (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Disiplin Kerja pada PT. PLN (persero)	Gaya Kepemimpinan (X), Kinerja Pegawai (Y), Disiplin (Z)	Kuantitatif / Analisis jalur	Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Disiplin berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Secara tidak langsung, variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja.
18	Maufira (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pengairan Kutacane	Gaya Kepemimpinan (X), Kinerja Pegawai (Y)	Kuantitatif / Analisis Regresi Linier Berganda	Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan (x) terhadap kinerja karyawan (y)

No	Peneliti, Tahun Penelitian	Substansi	Variabel	Metode/ Teknik Analisis	Hasil Penelitian
19	Putra <i>et al</i> (2021)	Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karimun	Tunjangan Kinerja (X_1), Disiplin Kerja (Y)	Kuantitatif / Analisis Regresi Linier Berganda	Tunjangan Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karimun
20	Yanti <i>et al</i> (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Felousa Trimedika Indonesia (Studi Kasus Pada PT. Felousa Trimedika Indonesia)	Gaya Kepemimpinan (X_1), Kompetensi (X_2) Kinerja Pegawai (Y),	Kuantitatif / Analisis Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan (X_1) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Kompetensi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Kedua variabel bebas secara bersama-sama tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y)
21	Hendrayani <i>et al</i> (2022)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Kantor Camat Tambang Kabupaten Kampar	Gaya Kepemimpinan (X), Disiplin Kinerja (Y)	Kuantitatif / Analisis Regresi Linier Berganda	Ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai
22	Iryani <i>et al</i> (2022)	Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kinerja Sebagai Variabel Mediasi	Tunjangan (X_1); Kepuasan Kinerja (Z) Kinerja (Y)	Kuantitatif / Analisis Jalur	Pemberian tunjangan kinerja pegawai berdampak terhadap peningkatan kinerja

No	Peneliti, Tahun Penelitian	Substansi	Variabel	Metode/ Teknik Analisis	Hasil Penelitian
23	Novantana <i>et al</i> (2022)	Pengaruh Pemberian Tunjangan Kinerja Terhadap Disiplin Pegawai Pada Biro Umum dan Keuangan Universitas Trunojoyo Madura	Tunjangan Kinerja (X_1), Disiplin Kinerja (Y)	Kuantitatif / Analisis Regresi Linier Berganda	Pemberian tunjangan kinerja setiap bulan berdampak signifikan terhadap disiplin pegawai
24	Tahir (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan	Gaya Kepemimpinan (X_1), Kompetensi (X_2), Kinerja (Y), Disiplin (Z)	Kuantitatif / analisis jalur (<i>path analysis</i>)	Gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan; kompensasi terhadap disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan, gaya kepemimpinan terhadap kinerja berpengaruh positif dan signifikan, kompensasi terhadap kinerja berpengaruh positif dan signifikan dan disiplin kerja terhadap kinerja tidak berpengaruh signifikan. Sedangkan, pada pengaruh tidak langsung menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan dan kompensasi terhadap kinerja melalui disiplin kerja juga tidak berpengaruh signifikan.
25	Aziz <i>et al</i> (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Pada Sd Kartika 1-11 Padang	Gaya Kepemimpinan (X_1), Motivasi (X_2), Kinerja (Y)	Kuantitatif / Analisis Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru; motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru

Matriks di atas menunjukkan beberapa persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian yang akan peneliti lakukan. Berdasarkan hasil penelitian yang disajikan, terdapat beberapa perbedaan dengan penelitian terdahulu yaitu perbedaan objek yang dituju, teknik pengambilan sampel, metode penelitian, variabel bebas dan variabel mediasi yang dipakai. Sedangkan untuk persamaan dengan beberapa penelitian terdahulu terdapat pada persamaan sampel yang diambil yaitu Pegawai Negeri Sipil, dan semua penelitian terdahulu sama - sama menggunakan variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Penggunaan variabel mediasi disiplin pada penelitian terdahulu masih belum banyak dieksplorasi. Penelitian ini mencoba menambahkan variabel mediasi disiplin untuk melihat apakah disiplin membantu menjelaskan hubungan pengaruh antara tunjangan kinerja dan gaya kepemimpinan. Dan melihat sejauh disiplin memediasi hubungan antara tunjangan kinerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Peneliti ingin mengetahui peran disiplin kinerja sebagai faktor mediasi dalam hubungan antara tunjangan kinerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

2.2 Kajian Pustaka

2.2.1 Kinerja Pegawai

2.2.1.1 Pengertian Kinerja Aparatur Sipil Negara

Pengertian kinerja dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, dikatakan bahwa kinerja : 1) suatu yang dicapai; 2) prestasi yang diperlihatkan; dan 3) kemampuan kerja. Berdasarkan pengertian tersebut, dapat dikemukakan bahwa kinerja dapat dilihat dari dimensi yang berbeda.

Affandi dalam Oktavia *et al* (2022) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu perusahaan dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan pemerintahan. Dengan demikian, kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Yulianti *et al* (2022) menjelaskan Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang telah diselesaikan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab

yang diberikan pimpinan kepadanya. Hasibuan dalam Bukit *et al* (2019) menegaskan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Sedangkan pengertian kinerja Pemerintah Daerah menurut Mohammad Mahsun dalam Syam (2018) yaitu : “Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam Strategic planning suatu organisasi”. Berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 30 tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara, kinerja aparatur sipil negara adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan Sasaran Kinerja Pegawai dan Perilaku Kerja.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja aparatur sipil negara adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang ASN sesuai dengan wewenang dengan tanggung jawab masing-masing untuk membantu mencapai tujuan organisasi yang diukur dari penilaian hasil capaian kinerja dan penilaian perilaku kerja selama satu tahun. Dalam penelitian ini, yang dimaksud kinerja ASN adalah hasil sasaran kerja dan perilaku kerja yang dicapai oleh seorang ASN yang diukur sesuai dengan peraturan perundang – undangan yang berlaku.

2.2.1.2 Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara.

Silaen *et al* (2021) menjelaskan penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang paling umum digunakan. Penilaian kinerja dilakukan untuk memberitahu karyawan apa yang diharapkan pengawas untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian kinerja menitikberatkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran sejauh mana kerja dari orang atau kelompok orang dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan yang ada. Dessler dalam Silaen *et al* (2021), penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja karyawan di masa sekarang dan/ atau di masa lalu secara relatif terhadap standar kerjanya. Dengan kata lain, penilaian kinerja bisa disebut juga evaluasi karyawan untuk mengukur kinerja pegawai.

Penilaian kinerja menjadi hal penting yang dilakukan oleh organisasi. Silaen *et al* (2021) menjelaskan terdapat beberapa manfaat dilakukannya penilaian kinerja oleh organisasi antara lain :

1. Perbaikan Kinerja.
2. Penyesuaian Kompensasi.
3. Keputusan Penempatan.
4. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan.
5. Program Pengembangan Karir.
6. Penyimpangan proses Staffing.
7. Ketidakakuratan Informasi.
8. Kesalahan rancangan pekerjaan; dan
9. Kesempatan Kerja yang sama

Dessler dalam Silaen *et al* (2021) juga menjelaskan bahwa terdapat beberapa manfaat dilakukannya penilaian kinerja oleh organisasi antara lain :

1. Sebagian besar pekerjaan mendasarkan keputusan bayaran, promosi dan retensi pada penilaian karyawan.
2. Penilaian memainkan peran sentral dalam proses manajemen kinerja pemberi kerja. Manajemen kinerja berarti secara terus menerus memastikan bahwa kinerja setiap karyawan sesuai dengan sasaran keseluruhan perusahaan.
3. Penilaian memungkinkan manajer dan bawahannya mengembangkan rencana untuk mengoreksi adanya defisiensi, dan untuk menguatkan kekuatan bawahan.
4. Penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau rencana karir karyawan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang ditampilkan.
5. Penilaian memungkinkan penyelia untuk mengidentifikasi adanya kebutuhan akan pelatihan, dan langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan.

Peraturan Pemerintah nomor 30 tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara menjelaskan bahwa penilaian kinerja bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada system prestasi dan sistem karier. Penilaian Kinerja PNS dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja

pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS. Penilaian Kinerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip;

1. Objektif
2. Terukur;
3. Akuntabel;
4. Partisipatif; dan
5. Transparan

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Aparatur Sipil Negara menjelaskan penilaian kinerja pegawai meliputi proses evaluasi kinerja terhadap hasil kerja Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku kerja. Adapun penetapan predikat penilaian kinerja pegawai berdasarkan peraturan tersebut bisa dilihat pada gambar kuadran kinerja pegawai berikut ini:



Sumber : Permenpan No.6 Tahun 2022

Gambar 2. 1

Kuadran Penetapan Penilaian Kinerja

Adapun penjelasan penetapan kriteria predikat penilaian kinerja pegawai berdasarkan peraturan tersebut bisa juga dilihat pada gambar tabel berikut ini.

No	Predikat Kinerja Pegawai	Penjelasan
1	Sangat Baik	Hasil kerja pegawai diatas ekspektasi dan perilaku kerja pegawai diatas ekspektasi.
2	Baik	1. Hasil kerja pegawai diatas ekspektasi dan perilaku kerja pegawai sesuai ekspektasi 2. Hasil kerja pegawai sesuai ekspektasi dan perilaku kerja pegawai sesuai ekspektasi 3. Hasil kerja pegawai sesuai ekspektasi dan perilaku kerja pegawai diatas ekspektasi
3	Butuh Perbaikan	1. Hasil kerja pegawai dibawah ekspektasi dan perilaku kerja pegawai diatas ekspektasi 2. Hasil kerja pegawai dibawah ekspektasi dan perilaku kerja pegawai sesuai ekspektasi
4	Kurang/ <i>Misconduct</i>	1. Hasil kerja pegawai diatas ekspektasi dan perilaku kerja pegawai dibawah ekspektasi 2. Hasil kerja pegawai sesuai ekspektasi dan perilaku kerja pegawai dibawah ekspektasi
5	Sangat Kurang	Hasil kerja pegawai dibawah ekspektasi dan perilaku kerja pegawai dibawah ekspektasi

Sumber : Permenpan No. 6 Tahun 2022

Gambar 2. 2.

Penjelasan Penetapan Penilaian Kinerja

2.2.1.3 Indikator Kinerja Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Aparatur Sipil Negara menjelaskan penilaian kinerja pegawai meliputi proses evaluasi kinerja terhadap hasil kerja atau Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja Pegawai. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini menentukan indikator penilaian kinerja ASN yang meliputi hasil capaian kinerja yaitu Sasaran Kinerja Pegawai dan Perilaku kerja ASN sebagaimana yang diatur dalam perundangan – undangan yang berlaku untuk ASN.

1) Hasil Capaian Kerja atas SKP.

Wibowo dalam Hulu (2021) menjelaskan bahwa sasaran kerja merupakan pernyataan spesifik yang menjelaskan hasil yang ingin dicapai oleh siapa, kapan sasaran tersebut akan tercapai. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan

bahwa sasaran merupakan bagian dari strategi perencanaan kinerja untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh pegawai maupun instansi.

Peraturan Pemerintah nomor 30 tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara menjelaskan bahwa Sasaran Kinerja Pegawai adalah ekspektasi kinerja yang akan dicapai oleh Pegawai setiap tahun. Sasaran Kerja Pegawai bisa dikatakan unsur kontrak kinerja yang setidaknya harus memuat paling sedikit berisi indikator kinerja utama dan target yang harus dicapai oleh pegawai.

Dalam rangka penyusunan SKP, setiap Pegawai wajib melakukan dialog kinerja dengan Pimpinan untuk menetapkan dan mengklarifikasi Ekspektasi yang diharapkan. Hasil dialog kinerja tersebut dituangkan dalam Dokumen (SKP) yang kemudian ditandatangani bersama sebagai bentuk kesepakatan kontrak yang akan dicapai. Penetapan dan klarifikasi Ekspektasi dilakukan sepanjang tahun kinerja. Berikut adalah tahapan yang dilakukan dalam penyusunan SKP:

1. Melihat Gambaran Keseluruhan Organisasi pada Dokumen Rencana Strategis Instansi/Unit Kerja dan Perjanjian Kinerja Unit Kerja.
2. Menetapkan dan Mengklarifikasi Ekspektasi Hasil Kerja dan Perilaku Kerja Pejabat Pimpinan Tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri serta Menuangkan dalam Format SKP.
3. Menyusun Manual Indikator Kinerja untuk SKP Pejabat Pimpinan Tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri.
4. Menyusun Strategi Pencapaian Hasil Kerja.
5. Membagi Peran Pegawai Berdasarkan Strategi Pencapaian Hasil Kerja.
6. Menetapkan Jenis Rencana Hasil Kerja.
7. Menetapkan dan Mengklarifikasi Ekspektasi Hasil Kerja dan Perilaku Kerja Pejabat Administrasi dan Pejabat Fungsional serta Menuangkan dalam Format SKP.
8. Menyepakati Sumber Daya yang Dibutuhkan, Skema Pertanggungjawaban, dan Konsekuensi Pencapaian Kinerja Pegawai.

Sasaran Kinerja Pegawai merupakan hasil kerja yang dibandingkan antara rencana kerja/target dan realisasi kinerja sesuai dialog kinerja. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS, dalam

rangka mengukur keberhasilan/indikator kinerja individu dan target atas rencana hasil kerja Pegawai juga harus meliputi aspek indikator:

1. Kuantitas;
2. Kualitas;
3. Waktu atau kecepatan penyelesaian hasil kerja;
4. dan/atau biaya.

Penetapan SKP setiap tahun untuk perencanaan awal paling lambat dilakukan pada akhir Bulan Januari tahun kinerja. Dalam rangka pelaksanaan rencana kinerja, Pimpinan dan Pegawai dapat menyepakati rencana aksi dalam rangka pencapaian hasil kerja pada SKP Pegawai yang bersangkutan sepanjang dibutuhkan. Dalam rangka pembuktian kinerjanya, ASN berdasarkan peraturan tersebut juga diwajibkan melakukan pendokumentasian sebagai bukti dukung yang mencerminkan realisasi *progres* dan/atau realisasi akhir hasil kerja bukan bukti dukung aktivitas.

2). Perilaku Kerja Pegawai.

Hartini *et al* (2021) menjelaskan bahwa perilaku timbul sebagai akibat dari adanya stimulus tertentu yang dialami seseorang baik yang berasal dari dalam diri maupun yang berasal dari lingkungannya. Akbar *et al* (2022) dalam jurnalnya menyebutkan pengertian Perilaku merupakan tindakan dan sikap yang ditunjukkan oleh orang-orang yang bekerja, yaitu bagaimana orang-orang dalam lingkungan kerja dapat mengaktualisasikan dirinya melalui sikap dalam bekerja. Definisi perilaku kerja ini lebih menekankan kepada kemampuan kerja dan perilaku-perilaku dari para pekerja dimana mereka menunjukkan tindakan dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada di tempat mereka bekerja. Dengan demikian, Perilaku kerja juga merupakan bagian yang berperan sangat penting dalam kehidupan bekerja yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Peraturan Pemerintah nomor 30 tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara menjelaskan bahwa Perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh Pegawai atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-

undangan. Berdasarkan peraturan tersebut juga perilaku kerja seorang ASN harus meliputi aspek orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerja sama dan kepemimpinan. Perilaku ini dinilai oleh atasan terhadap bawahan. Terbitnya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Aparatur Sipil Negara mewujudkan perilaku di atas pada Standar Perilaku Kerja Pegawai didasarkan pada Nilai Dasar ASN BerAKHLAK terdiri Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif. Penilaian perilaku kerja ASN berdasarkan peraturan tersebut dilakukan melalui metode 360 derajat *feedback* yang merupakan penilaian dengan melibatkan umpan balik atasan, rekan, kerja dan juga bawahan sebagai penilai. Adapun panduan atau penjelasan tentang setiap aspek perilakunya sebagai berikut:

1. Berorientasi Pelayanan, yaitu komitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat.
 - 1) Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat;
 - 2) Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan;
 - 3) Melakukan perbaikan tiada henti.
2. Akuntabel, yaitu bertanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan:
 - 1) Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggungjawab, disiplin dan berintegritas tinggi;
 - 2) Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggungjawab, efektif, dan efisien;
 - 3) Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan
3. Kompeten, yaitu terus belajar dan mengembangkan kapabilitas;
 - 1) Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah;
 - 2) Membantu orang lain belajar;
 - 3) Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik.
4. Harmonis, yaitu saling peduli dan menghargai perbedaan.
 - 1) Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya;
 - 2) Suka menolong orang lain;

- 3) Membangun lingkungan kerja yang kondusif.
5. Loyal, yaitu berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara;
 - 1) Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia serta pemerintahan yang sah;
 - 2) Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara;
 - 3) Menjaga rahasia jabatan dan negara.
6. Adaptif, yaitu terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan;
 - 1) Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan;
 - 2) Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas;
 - 3) Bertindak proaktif
7. Kolaboratif, membangun kerja sama yang sinergis.
 - 1) Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi;
 - 2) Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah;
 - 3) Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama.

2.2.1.4 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Sugiono dalam Siregar (2021) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Sugiyono antara lain:

1. Kualitas Kerja;
2. Kuantitas Kerja,
3. Efisiensi kerja,
4. Kerjasama,
5. Disiplin,
6. Loyalitas (Kesetiaan) ; dan
7. Latar Belakang dan Keterampilan

Faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Kasmir (2019:189) yaitu:

1. Keterampilan dan pengetahuan khusus,
2. Pengetahuan,
3. Desain pekerjaan,
4. Kepribadian,
5. Motivasi kerja,
6. Kepemimpinan,
7. Gaya manajemen,
8. Budaya organisasi,
9. Kepuasan kerja,
10. iklim kerja,
11. Loyalitas,
12. Komitmen;
13. Dan disiplin pekerjaan.

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor menurut Duha (2018) dalam penelitian Ratama (2022), yaitu:

1. Motivasi,
2. Budaya organisasi,
3. Gaya kepemimpinan,
4. Prosedur kerja,
5. Komunikasi,
6. Tingkat pendidikan,
7. Pengalaman kerja,
8. Kompensasi,
9. Pelatihan,
10. Pengembangan karir,
11. Promosi jabatan,
12. Loyalitas,
13. Lingkungan fisik,
14. Iklim organisasi,

15. Konflik,
16. Komitmen organisasi; dan
17. Efektivitas organisasi.

Berdasarkan teori di atas tentang faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, maka penelitian ini mencoba melakukan uji pengaruh antara faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah tunjangan kinerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja

2.2.2 Tunjangan Kinerja

2.2.2.1 Pengertian Tunjangan Kinerja

Kamus Besar Bahasa Indonesia yang telah tunjangan berasal dari kata tunjang, namun pemahamannya sendiri lebih mengarah kepada kata “menunjang” yang diartikan sebagai : (1) “menopang”, (menahan, dsb.) supaya jangan rebah (condong, dsb), (2) membantu kelancaran (usaha, dsb.) dengan uang dsb; menyokong. Tetapi kemudian istilah “tunjangan” diartikan sebagai uang (barang yang dipakai untuk menunjang); tambahan pendapatan diluar gaji sebagai bantuan, sokongan.

Muthiah *et al* (2022) menjelaskan tunjangan kinerja (*Insentif*) diartikan sebagai suatu imbalan yang diberikan kepada pegawai yang kinerjanya mencapai target yang ditentukan, bahkan melampauinya. Pemberian *insentif* ini merupakan pendapatan diluar pendapatan pokok, dan pendapatan ini disebut sistem kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*). Perkasa (2023) menjelaskan tunjangan kinerja diberikan sebagai suatu rangsangan atau dorongan yang diberikan kepada pegawai agar dalam dirinya timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi dan menghindari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Radjab *et al* (2023) juga menjelaskan bahwa tunjangan kinerja adalah suatu proses pemberian imbalan yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan hasil kerja yang dicapai pegawai. Tunjangan kinerja bisa memberikan tambahan penghasilan kepada setiap pegawai agar pegawai lebih fokus dalam bekerja.

Sirajjudin Suleh dan Muhammad Darwis dalam Oktavia *et al* (2023) menyatakan Tunjangan 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. Sedangkan menurut Moeheriono dalam jurnal tersebut juga menyatakan tunjangan diterjemahkan sebagai *allowance* yang merupakan pembayaran tambahan yang dilakukan pemberi kerja terhadap pekerja, berupa uang tunai dan diberikan secara rutin dan berfungsi suplemen motivasi kepada kinerja.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 80 disebutkan bahwa selain gaji, PNS juga menerima tunjangan dan fasilitas, dimana tunjangan tersebut meliputi tunjangan kinerja dan tunjangan kemahalan. Tuntutan reformasi birokrasi juga mengamanatkan pemberian tunjangan kinerja kepada PNS agar lebih termotivasi meningkatkan kinerja. Pengertian Tunjangan Kinerja menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 63 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penataan Sistem Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri, menjelaskan bahwa tunjangan kinerja adalah fungsi dari keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi atas dasar kinerja yang telah dicapai oleh seorang individu pegawai. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2011 menjelaskan tunjangan kinerja adalah tunjangan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang besarannya didasarkan pada hasil evaluasi jabatan dan capaian prestasi kerja

Pada lingkungan BKPSDM Kabupaten Gresik, tunjangan atas kinerja pegawai diberikan dalam bentuk tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP). Berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 18 Tahun 2023 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai di lingkungan Kabupaten Gresik dijelaskan bahwa tambahan penghasilan pegawai yang selanjutnya disingkat TPP adalah penghasilan yang diperoleh ASN diluar gaji yang diterima dengan sah, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan pengertian di atas, pengertian tunjangan kinerja pada penelitian ini adalah tunjangan tambahan pegawai selain gaji pokok yang diberikan kepada

ASN di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sesuai dengan peraturan yang ditetapkan.

2.2.2.2 Tujuan dan Prinsip Pemberian Tunjangan Kinerja

Tjahjono dalam Matinni *et al* (2021) menjelaskan Perspektif teoritis tentang tujuan tunjangan kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja serta kepuasan kerja pegawai sehingga organisasi publik tersebut dapat memberikan pelayanan publik secara lebih baik. Utari *et al* menjelaskan Tunjangan Kinerja pada dasarnya merupakan salah satu alat untuk mewujudkan visi dan misi organisasi dengan tujuan untuk menciptakan suatu ikatan kerja sama yang formal antara organisasi dengan pegawai dalam kerangka organisasi, mengarahkan kemampuan, keterampilan, waktu, serta tenaga yang semuanya ditujukan untuk kepuasan kerja, memberikan rangsangan serta memotivasi pegawai untuk memberikan kinerja terbaik, Tunjangan Kinerja juga akan mendorong tingkat kedisiplinan pegawai dalam bekerja

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2011 menjelaskan Pemberian Tunjangan Kinerja bagi PNS pada prinsipnya bertujuan untuk:

1. Meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi.
2. Meningkatkan kesejahteraan pegawai.
3. Meningkatkan kualitas pelayanan publik.
4. Mengurangi terjadinya penyimpangan dan pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan, norma, etika moral PNS
5. Mewujudkan birokrasi yang efisien, efektif, transparan, bersih, dan akuntabel.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 63 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penataan Sistem Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri menjelaskan tunjangan kinerja dalam pelaksanaannya menggunakan prinsip-prinsip:

1. Efisiensi/optimalisasi bagi anggaran belanja K/L

2. Equal pay for equal work

Berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 18 Tahun 2023 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai di lingkungan Kabupaten Gresik Pemberian TPP menggunakan prinsip sebagai berikut:

1. Kepastian hukum dimaksudkan bahwa pemberian TPP mengutamakan landasan peraturan perundang-undangan, kepatutan, dan keadilan;
2. Akuntabel dimaksudkan bahwa TPP dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
3. Proporsionalitas dimaksudkan pemberian TPP mengutamakan keseimbangan antara hak dan kewajiban pegawai;
4. Efektif dan efisien dimaksudkan bahwa pemberian TPP sesuai dengan target atau tujuan dengan tepat waktu sesuai dengan perencanaan kinerja yang ditetapkan;
5. Keadilan dan kesetaraan dimaksudkan bahwa pemberian TPP harus mencerminkan rasa keadilan dan kesamaan untuk memperoleh kesempatan akan fungsi dan peran sebagai ASN; kesejahteraan dimaksudkan bahwa pemberian TPP diarahkan untuk menjamin kesejahteraan ASN; dan
6. Optimalisasi dimaksudkan bahwa pemberian TPP sebagai hasil optimalisasi pagu anggaran belanja Pemerintah Daerah.

2.2.2.3 Indikator Tunjangan Kinerja

Berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 18 Tahun 2023 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai di lingkungan Kabupaten Gresik besaran Tunjangan Kinerja yang diberikan kepada pegawai mempertimbangkan beberapa hal berikut ini :

1. Kelas Jabatan yang ditentukan dalam Peraturan Bupati;
2. Indeks Kapasitas Fiskal Daerah, Indeks Kemahalan Konstruksi, Indeks Penyelenggaraan Pemerintah Daerah yang diukur dan ditetapkan oleh Kementerian/ Lembaga Lembaga diberi kewenangan untuk menghitung atau menilai sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
3. Kemampuan Keuangan Daerah yaitu ketersediaan anggaran dalam APBD tahun anggaran berkenaan.

Sedangkan perhitungan Penentuan Tunjangan Kinerja yang diterima oleh pegawai di lingkungan Kabupaten Gresik selama sebulan ditentukan oleh 5 komponen, yaitu

1. Beban Kerja.

Komponen ini diberikan ASN yang dalam melaksanakan tugas melampaui beban kerja normal 112,5 (seratus dua belas koma lima) jam per bulan atau 1350 (seribu tiga ratus lima puluh) jam per tahun

2. Prestasi Kerja.

Komponen ini diberikan kepada ASN yang memiliki predikat kinerja bulanan minimal butuh perbaikan.

3. Kondisi Kerja.

Komponen ini diberikan kepada ASN yang melaksanakan tugas dan tanggungjawab memiliki risiko tinggi seperti risiko kesehatan, keselamatan kerja, keamanan jiwa, resiko dengan aparat pemeriksa dan penegak hukum.

4. Kelangkaan Profesi.

Komponen ini diberikan kepada ASN yang dalam melaksanakan tugas memerlukan keterampilan khusus, kualifikasi pegawai. Pemerintah Daerah sangat sedikit/hampir tidak ada yang memenuhi kualifikasi dimaksud dan pada jabatan pimpinan tertinggi di Pemerintah Daerah, diberikan minimal sebesar 10% (sepuluh persen) dari besaran basic TPP

5. Pertimbangan Objektif Lainnya.

Komponen ini diberikan kepada PNS sepanjang diamanatkan oleh peraturan perundang-undangan.

Dalam penelitian ini, 5 komponen sesuai peraturan yang berlaku menjadi indikator yang digunakan untuk mengukur tunjangan kinerja di lingkungan BKPSDM Kabupaten Gresik. Namun, karena berdasarkan penjelasan diatas komponen kelangkaan profesi dan pertimbangan objektif lainnya belum ada yang diberikan kepada ASN di lingkungan Kabupaten Gresik, maka indikator yang digunakan hanya indikator beban kerja, prestasi kerja dan kondisi kerja.

2.2.3 Gaya Kepemimpinan

2.2.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Peran kepemimpinan sangat penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Maka dari itu kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Perkasa (2023) menjelaskan pemimpin adalah individu dalam suatu kelompok atau organisasi yang memegang pengaruh paling atas/tinggi bagi orang lain sedangkan Kepemimpinan merupakan suatu usaha menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu dalam mencapai beberapa tujuan. Seorang pemimpin harus bisa mengarahkan dan membina bawahannya untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Kamus Bahasa Indonesia kepemimpinan adalah kesanggupan untuk berbuat dan sebagainya. Gajah (2021) menjelaskan gaya kepemimpinan seseorang didefinisikan sebagai seperangkat prinsip, keterampilan, atribut, dan sikap konstan yang memandu tindakan mereka. Sudaryono dalam jurnal Oktavia *et al* (2022) mengemukakan Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dan tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang.

Yulianti *et al* (2021) mengemukakan bahwa Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan dapat dikatakan sesuai dalam suatu organisasi, telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya, karena seorang pegawai akan sangat mempengaruhi terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Berdasarkan pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan seorang pemimpin secara konsisten sehingga menjadi hal dasar bagi dirinya untuk mempengaruhi perilaku atau kegiatan bawahannya. Adapun pengertian gaya kepemimpinan dalam

penelitian ini adalah perilaku dan strategi yang digunakan seorang pimpinan untuk mempengaruhi bawahannya di lingkungan BKPSDM Kabupaten Gresik.

2.2.3.2 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Menurut Mesiono dalam penelitian Gajah (2022), Ada lima gaya kepemimpinan unik, yang telah lama dikenal keberadaannya:

1. Tipe yang Otokratik

Seorang individu yang egois adalah pemimpin yang otoriter. Egoismenya yang luar biasa akan mendorongnya untuk memutarbalikkan realitas yang dibenarkannya agar sesuai dengan apa yang ia dipersepsikan sebagai realitas secara subjektif. Berdasarkan pemikiran tersebut, seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukkan banyak sikap yang menunjukkan “keegoisannya”,

2. Tipe yang Paternalistik.

Masih banyak pemimpin tradisional yang paternalistik dalam masyarakat. Beberapa faktor berkontribusi pada popularitas pemimpin paternalistik, termasuk: Keuletan ikatan masa lalu, didasarkan pada adat istiadat, Dalam kehidupan sosial, konvensi memainkan peran penting. Dalam hal prinsip-prinsip perusahaan, seorang pemimpin paternalistik biasanya mempromosikan persatuan. Seorang pemimpin paternalistik berusaha untuk memperlakukan semua individu dan unit kerja dalam organisasi secara adil dan merata, berdasarkan prinsip persatuan.

3. Tipe yang Kharismatik

Seorang pemimpin karismatik adalah seseorang yang dikagumi oleh banyak orang, meskipun kasih sayang itu tidak selalu diakui secara terbuka. Dengan kata lain, seorang pemimpin karismatik memiliki pesona khusus yang memungkinkannya menarik banyak pengikut..

4. Tipe yang *laissez faire*.

Gaya *laissez-faire* diartikan sebagai kemampuan untuk mendorong orang lain agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan melakukan berbagai kegiatan yang akan lebih banyak dilakukan

oleh bawahan. Gaya *laissez-faire* keyakinan kepemimpinan pemimpin sering bertentangan dengan filosofi hidup, yang menyatakan bahwa manusia pada dasarnya bersatu dalam hidup bersama, setia kepada orang lain dan organisasi, dan mengikuti standar dan hukum yang disepakati. Memiliki rasa tanggung jawab bersama yang kuat untuk tugas tugas yang perlu dilakukan. Tidak ada kebutuhan mendesak untuk mengidentifikasi bawahan sebagai tidak dewasa, sembrono, atau tidak setia dengan filosofi organisasi ini.

5. Tipe yang Demokratis

Gaya demokrasi mengacu pada kemampuan mendorong orang untuk bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui berbagai kegiatan yang akan dilakukan secara bersama-sama oleh pimpinan dan bawahan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Robert House sebagaimana dikutip oleh Yolanda Lidia (2020_ mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan tergantung dari situasi yang dibedakan berikut ini :

1. Kepemimpinan Direktif Pemimpin memberikan nasihat spesifik kepada kelompok dan memantapkan peraturan-peraturan pokok.
2. Kepemimpinan Suportif Adanya hubungan yang baik antara pemimpin dengan kelompok dan memperlihatkan kepekaan terhadap kebutuhan anggota.
3. Kepemimpinan Partisipatif Pemimpin mengambil keputusan berdasarkan konsultasi dengan kelompok, dan berbagi informasi dengan kelompok.
4. Kepemimpinan Orientasi Prestasi Pemimpin menghadapkan anggota-anggota pada tujuan yang menantang, dan mendorong kinerja yang tinggi, sambil menunjukkan kepercayaan pada kemampuan kelompok.

Sugandi dalam Siregar (2022) menjelaskan bahwa secara relatif ada tiga macam gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu otokratis, demokratis, *laissez-faire*. Kebanyakan manajer menggunakan ketiganya pada suatu waktu, tetapi gaya yang paling sering digunakan akan dapat dipakai untuk membedakan seorang

manajer sebagai pemimpin yang otokratis, demokratis atau *laissez-faire*. Penelitian tersebut menyebutkan menjelaskan ciri – ciri gaya kepemimpinan tersebut sebagai berikut:

1. Otokratis

- a. Semua penentuan kebijaksanaan dilakukan oleh pemimpin.
- b. Teknik-teknik dan langkah-langkah diatur oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkat yang luas.
- c. Pemimpin biasanya mendikte tugas kerja bagian dan kerja bersama setiap anggota.
- d. Pemimpin cenderung menjadi “pribadi” dalam pujian dan kecamannya terhadap kerja setiap anggota,
- e. Pemimpin mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya.

2. Demokratis

- a. Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari kelompok
- b. Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat dan bila dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih.
- c. Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.
- d. Pemimpin adalah obyektif atau “*fack-minded*” dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.

3. *Laissez-faire*

- a. Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu, dengan partisipasi minimal dari pemimpin.
- b. Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila dia akan memberikan pada saat ditanya.

- c. Dia tidak mengambil bagian dari diskusi kerja.
- d. Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas.
- e. Kadang-kadang memberi komentar sponsor terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian.

Penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan menurut Sugandi dalam Siregar (2022) yang terdiri dari gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, *Laissez-faire* yang digunakan sebagai indikator untuk mengukur sejauh mana kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penggunaan tipe atau gaya kepemimpinan akan berubah secara bergantian sesuai dengan perubahan situasi yang dihadapi oleh pimpinan yang bersangkutan. Dalam situasi tenang dan dalam menghadapi masalah-masalah yang memerlukan pemikiran bersama antara pimpinan dan bawahan, dengan sendirinya akan dipergunakan tipe kepemimpinan demokrasi. Sebaliknya dalam situasi darurat dimana diperlukan langkah-langkah yang cepat dengan sendirinya akan menuntut dilaksanakannya kepemimpinan otokrasi. Jadi kadang-kadang suatu saat pemimpin memberikan pengarahan atau perintah yang kokoh. Tetapi pada saat lain ia memberikan saran. Oleh karena itu tidak ada tipe atau gaya kepemimpinan yang lebih baik, semua tergantung pada situasi atau lingkungannya.

2.2.4 Disiplin Kinerja

2.2.4.1 Pengertian Disiplin Kinerja

Hasibuan dalam Winarti *et al* (2021) berargumen bahwa disiplin menjadi kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, dan sebagai keadaan ideal dalam mendukung pelaksanaan tugas sesuai aturan dalam rangka mendukung optimalisasi kerja. Yulianti *et al* (2021) menjelaskan disiplin kerja adalah sikap seseorang untuk menghormati, menghargai, patuh, serta taat terhadap peraturan-peraturan yang telah ditentukan, baik yang tertera maupun yang tidak tertera serta sanggup melaksanakannya dan tidak menolak untuk menerima sanksi.

Kedisiplinan pegawai sangat diperlukan agar seluruh kegiatan yang sedang dan akan berlangsung berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan.

Ardhana dalam Isnawati (2022) mendefinisikan disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya. Fauziyah (2019) juga menjelaskan kedisiplinan merupakan faktor yang utama yang diperlukan sebagai alat peringatan terhadap pegawai yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya sehingga seorang pegawai dikatakan memiliki disiplin yang baik jika pegawai tersebut memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan pengertian di atas, disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan. Disiplin Kerja juga dapat diartikan sebagai Suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Dengan demikian, disiplin kerja juga dapat diartikan sebagai sebuah konsep dalam tempat bekerja atau manajemen untuk menuntut pegawai berlaku teratur. Disiplin sangat dibutuhkan baik individu yang bersangkutan maupun instansi, karena disiplin sangat membantu individu untuk meluruskan apa yang bisa dan tidak bisa dilakukan dalam suatu kantor.

Dari penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan mengenai disiplin kerja yang berarti suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggaran nya. Disiplin adalah perilaku yang wajib ditanamkan pada diri sendiri agar terciptanya kinerja yang baik dalam melakukan pekerjaan baik di tempat kerja atau di mana saja. Dalam penelitian ini, disiplin diartikan sebagai sikap dan tingkah laku yang harus dijalankan oleh setiap ASN di lingkungan BKPSDM Kabupaten Gresik yang sesuai dengan peraturan yang sudah ditetapkan kantor

2.2.4.2 Pembinaan Disiplin Kerja

Tujuan Pembinaan Disiplin Kerja Disiplin kerja adalah suatu tindakan yang digunakan para atasan untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan pegawai untuk menaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Ada beberapa pegawai yang terbiasa datang terlambat untuk bekerja dan melakukan tindakan yang tidak sopan di tempat kerja.

Sinambela dalam Surbakti (2021) menjelaskan tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku-perilaku pegawai konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh instansi. Siswanto dalam penelitian tersebut juga berpendapat bahwa Maksud dan sasaran dari disiplin kerja adalah terpenuhinya beberapa tujuan seperti:

1. Tujuan umum disiplin kerja adalah demi kelangsungan instansi sesuai dengan motif yang bersangkutan, baik hari ini maupun besok.
2. Tujuan khusus disiplin kerja:
 - 1) Agar para pegawai mentaati segala peraturan dan kebijakan yang telah ditetapkan.
 - 2) Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya serta mampu memberikan servis yang maksimum.
 - 3) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa kantor dengan sebaik-baiknya.
 - 4) Pegawai mampu memperoleh tingkat kinerja yang tinggi

2.2.4.3 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Dengan adanya tata tertib yang ditetapkan, tidak dengan sendirinya pegawai akan mematuhi. Perlu bagi pihak kantor agar mengkondisikan pegawai dengan tata tertib kantor atau instansi tempat bekerja. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai menurut Afandi dalam Surbakti (2021) adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor kepemimpinan

- 2) Faktor sistem penghargaan
- 3) Faktor kemampuan
- 4) Faktor balas jasa
- 5) Faktor Keadilan
- 6) Faktor Pengawasan melekat
- 7) Faktor Sanksi hukuman
- 8) Faktor Ketegasan
- 9) Faktor Hubungan kemanusiaan.

Singodimejo dalam Dewi dan Harjono dalam Surbakti (2021) menyebutkan faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai sebagai berikut:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi. Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila pegawai merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikorbankan bagi instansi. Bila pegawai menerima kompensasi yang memadai, mereka dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu bekerja dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi bila pegawai merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka pegawai akan berpikir.
2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan semua pegawai akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana pegawai dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan. Misalnya, bila aturan jam kerja pukul 08.00 wib, maka pemimpin tidak akan masuk kerja terlambat dari waktu yang sudah ditetapkan.
3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam instansi bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan Bila ada seorang pegawai yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua pegawai akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.
5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh instansi perlu ada pengawasan yang akan mengarahkan para pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan seperti demikian, maka sedikit banyak pegawai akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja.
6. Ada tidaknya perhatian kepada pegawai. Pegawai adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang pegawai tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar dan dicarikan jalan keluarnya

Berdasarkan penjelasan diatas diketahui bahwa diantara faktor – faktor penentu disiplin kinerja terdapat faktor tunjangan kinerja dan gaya kepemimpinan, maka dari itu penelitian ini akan mencoba menguji pengaruh disiplin kerja menjadi variabel mediasi untuk mengetahui pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

2.2.4.4 Indikator Disiplin Kerja.

Rivai dalam Alfiah (2019) menjelaskan ada lima indikator disiplin kerja yaitu sebagai berikut:

1. Kehadiran merupakan indikator utama yang mengukur tingkat kedisiplinan dan pada umumnya disiplin kerja yang rendah pada pegawai dapat tercermin dari kebiasaan pegawai yang suka terlambat dalam bekerja.
2. Ketaatan pada peraturan kerja merupakan bentuk kepatuhan dari pegawai terhadap peraturan kerja dan selalu mematuhi prosedur yang berlaku di Kantor.

3. Ketaatan pada standar kerja yaitu seberapa besar tanggung jawab seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan.
4. Tingkat kewaspadaan tinggi pegawai merupakan sikap teliti dan berhati hati dalam bekerja yang efektif dan efisien.
5. Etika bekerja merupakan bentuk dari tindakan indisipliner dan disiplin kerja pegawai.

Penelitian ini focus mengukur tingkat disiplin pegawai dari penjelasan Rivai yang menyatakan bahwa indikator disiplin dapat dilihat dari 5 (lima) hal yaitu tingkat kehadiran, ketaatan pada peraturan kerja, ketaatan pada standar kerja, tingkat kewaspadaan pegawai dan etika bekerja.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Tunjangan Kinerja dengan Kinerja Pegawai

Penelitian Wattimury, M *et al* (2022) mengemukakan bahwa pemberian tunjangan kinerja membuat penghasilan meningkatkan, kesejahteraan hidup meningkat yang akhirnya berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penelitian Oktavia *et al* (2022) juga menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi tunjangan kinerja yang diberikan kepada pegawai maka kinerja pegawai juga akan meningkat, namun sebaliknya jika tunjangan kinerja yang diberikan rendah, maka kinerja pegawai juga akan rendah.

Hasil penelitian serupa juga ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Perkasa (2023), Muthi'ah *et al* (2022), Iryani *et al* (2022). Namun, ada penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh negatif antara tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai seperti hasil penelitian Anisyar *et al* (2021) dan Rini (2020).

Hipotesa 1 : Ada Pengaruh antara Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja ASN.

2.3.2 Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai

Radjab *et al* (2022) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut hasil penelitian ini, dengan adanya gaya kepemimpinan yang baik dan kondusif, maka dapat meningkatkan kinerja pegawai, maka dari itu diperlukan perhatian yang besar dari pimpinan untuk meningkatkan gaya kepemimpinan yang kondusif. Hasil penelitian serupa juga ditunjukkan Perkasa (2023), Hendrayani *et al* (2022), Pramudita (2021) dan Maufira (2021). Penelitian Yanti *et al* (2022) menunjukkan hasil yang berlawanan bahwa ternyata gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal serupa juga ditunjukkan oleh penelitian Aziz *et al* (2022) dan *et al* (2020).

Hipotesis 2 Ada Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja ASN.

2.3.2 Hubungan Tunjangan Kinerja dengan Disiplin Pegawai

Putra *et al* (2021) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa tunjangan Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja. Penelitian serupa yang dilakukan oleh Fauziyah *et al* (2019) juga menunjukkan disiplin kerja pegawai dapat dipengaruhi oleh tunjangan kinerja. Novantana *et al* (2022) juga menunjukkan pemberian tunjangan kinerja setiap bulan berdampak signifikan terhadap disiplin pegawai. Namun penelitian Yusnia Hanifah (2017)) menunjukkan bahwa tunjangan kinerja tidak berpengaruh pada disiplin kerja.

Hipotesis 3 Ada Pengaruh Antara Tunjangan Kinerja terhadap Disiplin.

2.3.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Disiplin

Penelitian Rosalina *et al* (2020) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara disiplin dengan gaya kepemimpinan. Menurut penelitian ini semakin baik gaya kepemimpinan maka disiplin kerja dan kinerja karyawan akan semakin meningkat. Peningkatan disiplin kerja dalam kepemimpinan perusahaan mampu meningkatkan kinerja yang optimal. Hasil penelitian serupa juga ditunjukkan oleh Gajah (2022) di Puskesmas Pakkat dan Yogi (2021) di Dinas

Pendidikan Kota Tasikmalaya. Namun penelitian Tahir (2019) menunjukkan bahwa ternyata gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai.

Hipotesis 4 Ada Pengaruh Antara Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin

2.3.4 Hubungan Disiplin dengan Kinerja Pegawai

Hariadja dalam Ratama (2022) menyatakan peningkatan disiplin menjadi bagian yang penting dalam manajemen sumber daya manusia sebagai faktor yang penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dalam penelitian tersebut diperoleh hubungan positif dan signifikan antara disiplin pegawai terhadap kinerja pegawai. Penelitian dengan hasil yang sama juga ditunjukkan oleh Yulianti *et al* (2023), Hendrayani *et al* (2022). Namun, ada penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh negatif dan signifikan antara disiplin terhadap kinerja pegawai seperti hasil penelitian Isnowati (2022) dan Kumarawati *et al* (2017).
Hipotesis 5 Ada Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja Pegawai.

2.3.5 Hubungan Tunjangan Kinerja dengan Kinerja Pegawai yang Dimediasi Disiplin

Penelitian Iryani *et al* (2021) mengemukakan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Thamrin (2022) juga menunjukkan model pengaruh tidak langsung dari tunjangan kinerja terhadap peningkatan kinerja pegawai melalui gaya kepemimpinan transformasional dapat diterima. Namun penelitian, Tahir (2019) menunjukkan pada pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja melalui disiplin kerja juga tidak berpengaruh signifikan.

Hipotesis 6 : Ada Pengaruh antara Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Disiplin.

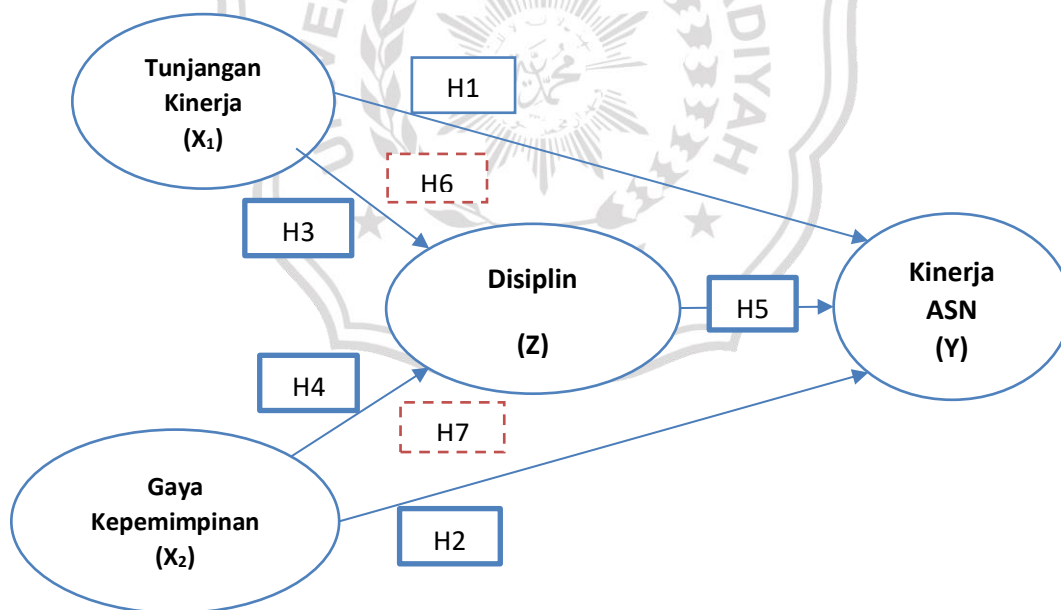
2.3.6 Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Disiplin

Penelitian Saraswati *et al* (2020) mengemukakan bahwa Secara tidak langsung variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja. Namun, Penelitian Tahir (2019) pada pengaruh tidak langsung menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan.

Hipotesis 7 : Ada Pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Disiplin.

2.4 Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Berdasarkan tinjauan dari pustaka, dapat dibuat kerangka pemikiran teoritis tentang pengaruh supervisi akademik dan sarana prasarana terhadap kinerja guru melalui kompetensi guru sebagai variabel *intervening*, kerangka berpikir penelitian ini dapat dilihat pada gambar sebagai berikut



Gambar 2. 3
Kerangka Konseptual

Keterangan gambar:

X = Variabel eksogen (variabel independen atau variabel bebas)

Y = Variabel endogen (variabel dependen atau variabel terikat)

Z = Variabel intervening

Berdasarkan kerangka berpikir dan landasan teori diatas, rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. H₁ : Tunjangan kinerja berpengaruh terhadap kinerja ASN di lingkungan BKPSDM Kabupaten Gresik.
2. H₂ : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja ASN di lingkungan BKPSDM Kabupaten Gresik.
3. H₃ : Tunjangan kinerja berpengaruh terhadap disiplin di lingkungan BKPSDM Kabupaten Gresik.
4. H₄ : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin di lingkungan BKPSDM Kabupaten Gresik.
5. H₅ : Disiplin berpengaruh terhadap kinerja ASN di lingkungan BKPSDM Kabupaten Gresik.
6. H₆ : Tunjangan kinerja berpengaruh terhadap kinerja ASN yang dimediasi oleh disiplin kerja di lingkungan BKPSDM Kabupaten Gresik.
7. H₇ : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja ASN yang dimediasi oleh disiplin di lingkungan BKPSDM Kabupaten Gresik.