

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, INSENTIF DAN
DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA
PEGAWAI DI DINAS PEKERJAAN UMUM KOTA
BANDAR LAMPUNG**

MINI PROPOSAL

DISUSUN OLEH:
MUHAMMAD IBNU HAJAR
NPM: 2051011007



PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG

2022

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan karena dapat menentukan keberhasilan suatu organisasi baik swasta maupun pemerintah karena manusia yang menjadi perencana dan penentu operasional organisasi. Keikutsertaan peran aktif sumber daya manusia itu sendiri terutama karena hubungan antara pemimpin dan orang yang dipimpinnya dalam hal ini pegawai. Disisi lain rendahnya kinerja birokrat ini terjadi sebagai konsekuensi yang disebabkan oleh rendahnya kompetensi pegawai, tidak sesuainya sistem kompensasi dari organisasi, perilaku kepemimpinan dan tipe manajerial yang sering digunakan oleh top manajer pada hirarki organisasi publik.

Pada organisasi pemerintah, kepatuhan yang mengacu pada gaji, insentif maupun uang lembur menjadi kurang relevan, lemahnya sistem *reward and punishment* menjadi kendala pemerintah untuk mendapatkan kepatuhan karyawannya. Melemahnya tingkat kepatuhan Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi permasalahan semenjak era reformasi yang diikuti dengan desentralisasi melalui pemberlakuan Otonomi Daerah. Indikasi melemahnya tingkat kepatuhan Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah banyak ASN yang mulai tidak patuh pada atasannya, sering tidak masuk kerja dengan banyaknya alasan, mulai dari sakit, melayat ke rumah tetangga, menghadiri undangan perkawinan, atau sekedar keluar kantor untuk mencari kebutuhan pribadi atau belanja. Jika dia masuk kantor, itupun sekedar untuk absensi utamanya kewajiban apel pagi, dan setelah itu sibuk menghindari pekerjaan yang diberikan atasan dengan berbagai alasan bahkan pulang.

Menurut Dessler (2015) kinerja karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Kemudian menurut Robbins (2015) kinerja dapat menjadi hasil dari seorang individu atau dapat berupa hasil dari kerja kelompok dalam satu organisasi. Menurut Setiayawan dan Waridin (2006) kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja pegawai. Peningkatan kinerja bagi

pegawai memiliki arti yang sangat penting, terutama dalam upaya melakukan perbaikan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian peran penting sumber daya manusia disadari sepenuhnya dalam rangka mencapai tujuan dan peningkatan kualitas pegawai.

Motivasi berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan yang berlangsung secara sadar (Nawawi, 2008). Motivasi dapat dikembangkan dengan menemukan kebutuhan (bawahan) yang bersifat fisik, keamanan, mental, psikologi, sosial, dan ekonomi dalam lingkungan kerja dan menciptakan kondisi bagi pemenuhan kebutuhan tersebut. Faktor kebutuhan dapat menjadi motivasi yang mampu mendorong para bawahan untuk bekerja. Dan motivasi dapat dikembangkan dengan menciptakan suatu keinginan untuk bekerja keras/giat, berprestasi dan sukses. Keinginan untuk bekerja keras, berprestasi, dan sukses dapat didorong dengan memberikan tantangan sugestif yang memberi motivasi untuk bertindak. Faktor lain yang juga turut menentukan kinerja pegawai adalah pemberian insentif. Pemberian insentif merupakan imbalan yang diberikan kepada seorang pegawai yang sudah melakukan suatu pekerjaan diluar tugas pokoknya.

Semangat tidaknya karyawan bisa juga disebabkan oleh besar kecilnya insentif yang diterima. Apabila karyawan tidak mendapatkan insentif yang sesuai dengan besarnya pengorbanan dalam bekerja, maka pegawai tersebut cenderung malas bekerja dan tidak bersemangat yang ada akhirnya mereka bekerja semaunya tanpa ada motivasi yang tinggi (Mayangsari, 2013). Insentif sangat penting untuk pegawai guna meningkatkan semangat mereka dalam melakukan pekerjaan agar dapat melebihi target yang ditentukan. Teori menurut Mangkunegara (2011) mengemukakan bahwa insentif adalah suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan juga merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap kinerja karyawan dan kontribusi terhadap organisasi. Jadi insentif juga dapat dikatakan sebagai penghargaan bagi para pegawai yang telah berkerja sesuai tugas yang merupakan tanggung jawabnya.

Apabila insentif yang diberikan dikelola secara benar akan membantu organisasi dalam mencapai tujuan dan juga untuk mempertahankan tenaga kerja yang dimiliki agar produktif. Jika dikelola secara tidak benar insentif dapat menyebabkan pegawai mengurangi kinerjanya. Untuk mempertahankan kinerja pegawai yang baik, pihak atasan hendaknya memperhatikan

dan memastikan bahwa terdapat transparansi dalam pemberian insentif di dalam organisasi demi kesejahteraan pegawai dan meningkatkan produktivitas kinerjanya.

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Aparatur Sipil Negara merupakan kesanggupan ASN untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dapat dijatuhi hukuman disiplin. Disiplin kerja mengatur seorang pegawai akan menaati segala norma, kaidah dan peraturan yang berlaku dalam organisasi. Tujuan disiplin kerja untuk mempermudah pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar pencapaian tujuan organisasi tepat waktu, tepat sasaran secara efektif dan efisien.

Faktor kedisiplinan memegang peranan penting dalam pelaksanaan kerja pegawai. Dengan demikian pegawai yang mempunyai kedisiplinan kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja yang baik karena pemanfaatan waktu kerja sebaik mungkin untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan. Disiplin kerja merupakan salah satu aspek yang mempengaruhi kinerja pegawai, sehingga baik tidaknya kinerja seseorang dipengaruhi oleh disiplin kerja yang dimiliki oleh pegawai tersebut serta sistem pendisiplinan yang dijalankan. Banyaknya permasalahan yang muncul berkaitan dengan disiplin kerja adalah masalah administrasi laporan kerja, ketepatan waktu datang serta pelanggaran dalam pemenuhan jumlah jam kerja dan lain sebagainya.

Salah satu motivasi yang diberikan kepada Aparatur Sipil Negara selain hukuman untuk berlaku disiplin adalah dengan memberikan insentif sebagai sarana motivasi yang mendorong para pegawai untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, yang dimaksudkan sebagai pendapatan ekstra di luar gaji atau upah yang telah ditentukan. Pemberian insentif dimaksudkan agar dapat memenuhi kebutuhan para pegawai dan keluarga mereka.

Menurut catatan BKN yang dipublikasikan oleh CNNIndonesia.com, pemerintah selalu menaikkan gaji ASN setiap tahunnya mulai tahun 2007 dan berakhir di tahun 2015 silam. Meski demikian, sebagai ganti atas gaji yang tidak naik, pemerintah telah memberikan Tunjangan Hari Raya (THR) atau kerap disebut gaji ke-14 mulai tahun 2016 melalui Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 20 Tahun 2016. Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 20 Tahun 2016 tentang Pemberian Tunjangan Hari Raya dalam Tahun Anggaran 2016 kepada

Aparatur Sipil Negara, Prajurit Tentara Nasional Indonesia, Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia dan Pejabat Negara, “Dalam rangka usaha pemerintah untuk meningkatkan kesejahteraan dan meringankan biaya hidup ASN, Prajurit TNI, Anggota Polri, dan Pejabat Negara pada saat hari raya Idul Fitri dalam tahun 2016, perlu memberikan tambahan penghasilan berupa tunjangan hari raya. Pemberian tunjangan hari raya diberikan dengan memperhatikan kemampuan keuangan negara, sehingga kebijakan besaran tunjangan hari raya bagi ASN, Prajurit TNI, Anggota Polri dan Pejabat Negara diberikan sebesar gaji pokok sebulan”.

Tujuan utama diadakannya pemberian gaji ke-14 diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan Aparatur Sipil Negara yang berdampak pada meningkatnya kinerja mereka. Namun, pada tahun 2016 terjadinya peningkatan sanksi disiplin terhadap Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung. Sehingga terjadinya ketidaksesuaian antara tujuan yang diharapkan oleh pemerintah terhadap pelaksanaannya.

1.2 Identifikasi Masalah

Salah satu motivasi yang diberikan kepada Aparatur Sipil Negara selain hukuman untuk berlaku disiplin adalah dengan memberikan insentif sebagai sarana motivasi yang mendorong para pegawai untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, yang dimaksudkan sebagai pendapatan ekstra di luar gaji atau upah yang telah ditentukan. Pemberian insentif dimaksudkan agar dapat memenuhi kebutuhan para pegawai dan keluarga mereka.

Pemerintah Kota (Pemkot) Bandar Lampung buka suara terkait masalah gaji guru honorer dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang belum terbayarkan selama sembilan bulan. Pemkot mengaku tak ada dana untuk membayar honor para honorer itu. "Karena tidak ada ketersediaan dana, kami sudah sampaikan dan semoga hal ini bisa disampaikan di tingkat nasional," kata Sekda Kota Bandar Lampung, Sukarma Wijaya, Senin (26/9/2022) dipublikasikan oleh detik.com.

Menurut catatan BKN yang dipublikasikan oleh CNN Indonesia.com, pemerintah selalu menaikkan gaji ASN setiap tahunnya mulai tahun 2007 dan berakhir di tahun 2015 silam. Meski demikian, sebagai ganti atas gaji yang tidak naik, pemerintah telah memberikan Tunjangan Hari Raya (THR) atau kerap disebut gaji ke-14 mulai tahun 2016 melalui Peraturan

Pemerintah (PP) Nomor 20 Tahun 2016. Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 20 Tahun 2016 tentang Pemberian Tunjangan Hari Raya dalam Tahun Anggaran 2016 kepada Aparatur Sipil Negara, Prajurit Tentara Nasional Indonesia, Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia dan Pejabat Negara, “Dalam rangka usaha pemerintah untuk meningkatkan kesejahteraan dan meringankan biaya hidup ASN, Prajurit TNI, Anggota Polri, dan Pejabat Negara pada saat hari raya Idul Fitri dalam tahun 2016, perlu memberikan tambahan penghasilan berupa tunjangan hari raya. Pemberian tunjangan hari raya diberikan dengan memperhatikan kemampuan keuangan negara, sehingga kebijakan besaran tunjangan hari raya bagi ASN, Prajurit TNI, Anggota Polri dan Pejabat Negara diberikan sebesar gaji pokok sebulan”.

Tujuan utama diadakannya pemberian gaji ke-14 diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan Aparatur Sipil Negara yang berdampak pada meningkatnya kinerja mereka. Namun, pada tahun 2016 terjadinya peningkatan sanksi disiplin terhadap Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung. Sehingga terjadinya ketidaksesuaian antara tujuan yang diharapkan oleh pemerintah terhadap pelaksanaannya

1.3 Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah dipaparkan penulis di atas, maka perumusan masalah dari penelitian ini adalah :

1. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada pegawai
2. Apakah pemberian insentif berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada pegawai
3. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada pegawai
4. Apakah pemberian insentif, motivasi dan pengaruh disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada pegawai

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk menguji :

1. Untuk mengetahui apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai
2. Untuk mengetahui apakah pemberian insentif berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
3. Untuk mengetahui apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
4. Untuk mengetahui apakah motivasi, insentif dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

1.5 Kegunanaan penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi para akademisi dan para praktisi.

1. Bagi Akademisi

Sebagai sarana untuk menambah wawasan dan juga sebagai bahan referensi di bidang akuntansi mengenai efektivitas suatu organisasi serta dapat memberikan masukan berupa pemikiran tentang penerapan sistem manajemen dalam pemberian insentif, motivasi dan disiplin kerja sebagai suatu cara untuk mempengaruhi kinerja pegawai.

2. Bagi Praktisi

Sebagai masukan bagi organisasi berupa pemikiran tentang penerapan sistem manajemen dalam pemberian insentif dan disiplin kerja sebagai suatu cara untuk mempengaruhi kinerja pegawai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Motivasi

Menurut arti katanya, motivasi atau *motivation* berarti pemberian motif, penimbunan motivasi atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Motivasi merupakan satu penggerak dari dalam hati seseorang untuk melakukan atau mencapai sesuatu tujuan. Motivasi juga bisa dikatakan sebagai rencana atau keinginan untuk menuju kesuksesan dan menghindari kegagalan hidup. Dengan kata lain motivasi adalah sebuah proses untuk tercapainya suatu tujuan. Seseorang yang mempunyai motivasi berarti ia telah mempunyai kekuatan untuk memperoleh kesuksesan dalam kehidupan.

Menurut Sugiyono (2013) motivasi adalah seperangkat faktor yang dapat membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku seseorang untuk memilih jalan tertentu dalam mencapai tujuan. Sedangkan menurut Handoko (2002), motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia.

Motivasi ini merupakan subjek yang penting bagi manajer, karena manajer harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Manajer perlu memahami orang-orang yang berperilaku tertentu agar dapat memengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Menurut Fernet *et al* (2012), motivasi adalah motif yang dikaitkan dengan keinginan seseorang untuk melakukan sesuatu atau tidak. Kemudian Robbins (2015) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual. Mangkunegara (2013) mengemukakan bahwa terdapat dua teknik memotivasi kerja pegawai yaitu:

1. Teknik Pemenuhan Kebutuhan Pegawai

Pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamental yang mendasari perilaku kerja.

2. Teknik Komunikasi Persuasif

Salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi secara ekstra logis.

Teknik ini dirumuskan dengan istilah “ADIDAS” yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Action* (aksi atau tindakan) dan *Satisfaction* (kepuasan). Hughes *et al* (2014) mengatakan pada umumnya bahwa diri seorang pekerja ada dua hal yang penting yaitu kompensasi dan pengharapan. Kompensasi adalah imbal jasa dari pimpinan kepada karyawan yang telah memberikan kontribusinya sebelum menjadikan sebagai ukuran puas atau tidaknya seseorang dalam menjalankan tugasnya atau pekerjaannya, sedangkan pengharapan adalah harapan-harapan yang akan diperoleh dalam melakukan kegiatannya sehingga dapat memacu seseorang untuk maju.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah alasan yang mendasari sebuah perbuatan yang dilakukan oleh seorang individu. Seseorang dikatakan memiliki motivasi tinggi dapat diartikan orang tersebut memiliki alasan yang sangat kuat untuk mencapai apa yang diinginkannya dengan mengerjakan pekerjaannya yang sekarang, hal ini berbeda dengan motivasi dalam pengertian yang berkembang di masyarakat. Dalam hubungan antara motivasi dan intensitas, intensitas terkait dengan seberapa giat seseorang berusaha, tetapi intensitas tinggi tidak menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan arah yang menguntungkan organisasi.

2.2 Teori Motivasi

Teori motivasi yang dikembangkan oleh beberapa para ahli mendasarkan pada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga mereka mau melakukan aktivitasnya.

2.2.1 Teori Motivasi Kebutuhan McClelland

Teori motivasi dari David Mc. Clelland menyatakan bahwa seseorang bekerja memiliki energi potensial yang dapat dimanfaatkan tergantung pada dorongan motivasi, situasi dan peluang yang ada. McClelland mengemukakan bahwa ada tiga jenis kebutuhan, yaitu:

a. Kebutuhan akan prestasi

Orang yang memiliki kebutuhan prestasi yang tinggi memiliki rasa tanggung jawab terhadap pelaksanaan suatu tugas/orang yang memiliki kebutuhan akan prestasi yang tinggi dan ia memiliki suatu keinginan besar untuk dapat berhasil dalam menyelesaikan pekerjaan. Orang

yang memilih kebutuhan prestasi tinggi memiliki keinginan untuk bekerja keras guna memperoleh tanggapan atau umpan balik atas pelaksanaan tugasnya.

b. Kebutuhan akan afiliasi

Mereka memiliki suatu keinginan dan mempunyai perasaan yang diterima oleh orang lain dilingkungan dimana mereka bekerja. Mereka cenderung berusaha membina hubungan sosial yang menyenangkan dan rasa saling membantu orang lain. Mereka memiliki suatu perhatian yang sungguh-sungguh terhadap perasaan orang lain.

c. Kebutuhan akan kekuasaan

Keinginan untuk memengaruhi secara langsung terhadap orang lain. Keinginan untuk mengadakan pengendalian terhadap orang lain. Adanya suatu upaya untuk menjaga hubungan pimpinan pengikut. Mereka pada umumnya berusaha mencari posisi pimpinan

2.2.2 Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Menurut Maslow kebutuhan dan kepuasan pekerja identik dengan kebutuhan biologis dan fisiologis, yaitu berupa material maupun non material. Dasar teori ini adalah bahwa manusia merupakan makhluk yang keinginannya terbatas, alat motivasinya adalah kepuasan yang belum terpenuhi serta kebutuhannya berjenjang. Atas dasar asumsi diatas, hierarki kebutuhan manusia menurut Maslow adalah sebagai berikut:

a. Kebutuhan Fisiologis

Hierarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makanan, minum, oksigen, tidur, seks dan sebagainya.

b. Kebutuhan Rasa Aman

Meliputi keamanan dan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya, dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

c. Kebutuhan Sosial

Meliputi kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain.

d. Kebutuhan Penghargaan

Meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang.

e. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Hierarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya diri seseorang.

Menurut Robbins (2015) teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berkuasa memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri). Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi seperti perwujudan diri mulai mengembalikan perilaku seseorang. Hal yang penting dalam teori Maslow adalah kebutuhan yang telah dipenuhi akan memberi motivasi. Jadi apabila suatu kebutuhan mencapai puncaknya, kebutuhan tersebut akan berhenti menjadi motivasi utama dari perilaku.

Teori motivasi yang dipilih untuk penelitian ini adalah teori hierarki kebutuhan Maslow. Berdasarkan lima jenis kebutuhan dari teori hierarki kebutuhan Maslow yang telah dijelaskan, peneliti menggunakan teori motivasi ini sebagai indikator variabel X1.

2.2.3 Jenis-Jenis Motivasi

Motivasi mempunyai peranan yang penting, karena menyangkut langsung pada unsur manusia dalam organisasi maupun perusahaan. Motivasi yang tepat akan mampu memajukan dan mengembangkan organisasi maupun perusahaan. Menurut Hasibuan (2013), motivasi terbagi menjadi dua jenis, yaitu:

a. Motivasi Positif

Motivasi positif adalah manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan memotivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

b. Motivasi Negatif

Motivasi negatif adalah manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

2.2.4 Tujuan Pemberian Motivasi

Menurut Hasibuan (2013), tujuan pemberian motivasi adalah sebagai berikut :

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan kerja karyawan.
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
- f. Mengefektifkan pengaduan karyawan.
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- h. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
- i. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- j. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- k. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.2.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi kerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti faktor internal dan faktor eksternal. Menurut Sutrisno (2009), motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan faktor ekstern yang berasal dari karyawan.

a. Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

1. Keinginan untuk hidup.
2. Keinginan untuk dapat memiliki.
3. Keinginan untuk memperoleh pengharapan.
4. Keinginan untuk memperoleh pengakuan.
5. Keinginan untuk berkuasa.

b. Faktor Ekstern

Faktor ekstern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain :

1. Kondisi lingkungan kerja.
2. Kompensasi yang memadai.
3. Supervisor yang baik.
4. Ada jaminan karir.
5. Status dan tanggung jawab.
6. Peraturan yang fleksibel.

2.3 Insentif

Insentif sebagai sarana motivasi yang mendorong para pegawai untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, yang dimaksudkan sebagai pendapatan ekstra di luar gaji atau upah yang telah ditentukan. Pemberian insentif dimaksudkan agar dapat memenuhi kebutuhan para pegawai dan keluarga mereka. Istilah sistem insentif pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar kinerja pegawai atau profitabilitas organisasi.

Menurut Mariam (2017) insentif dapat dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai kepada pegawai yang prestasinya melebihi standar yang telah ditetapkan. Insentif merupakan suatu faktor pendorong bagi pegawai untuk bekerja lebih baik agar kinerja pegawai dapat meningkat.

Dari pengertian di atas untuk lebih jelas tentang insentif, dibawah ini ada beberapa ahli manajemen mengemukakan pengertian mengenai insentif. Menurut Mangkunegara (2011) mengemukakan bahwa insentif adalah suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan juga merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap kinerja karyawan dan kontribusi terhadap organisasi (perusahaan)". Hariandhja (2002) memberikan pengertian insentif bahwa insentif adalah bentuk pembayaran langsung yang didasarkan atau dikaitkan langsung dengan kinerja dan pembagian keuntungan bagi pegawai akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya. Insentif umumnya dilakukan sebagai strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan dengan memanfaatkan perilaku pegawai yang mempunyai kecenderungan kemungkinan bekerja seadanya dan tidak optimal. Sedangkan menurut Hasibuan (2013) insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar. Upah insetif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi. Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa insentif diberikan secara sengaja kepada pegawai agar terciptanya suatu dorongan untuk meningkatkan prestasi kerja sehingga akan menimbulkan dampak baik bagi organisasi dengan adanya kinerja yang baik dan berkualitas seorang pegawai.

2.3.1 Jenis-jenis Insentif

Jenis-jenis insentif dalam suatu perusahaan, harus dituangkan secara jelas sehingga dapat diketahui oleh karyawan dan oleh perusahaan tersebut dapat dijadikan kontribusi yang baik untuk dapat menambah gairah kerja bagi karyawan yang bersangkutan.

Menurut Hasibuan (2013), secara garis besar insentif dapat digolongkan menjadi 3 bagian, yaitu:

a. Insentif materiil/finansial

Insentif materiil/finansial adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berbentuk uang atau barang.

b. Insentif non materiil/non finansial

Insentif non materiil/non finansial adalah perangsang yang diberikan kepada karyawan yang berbentuk penghargaan atau pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya, seperti piagam, piala, medali dan sebagainya yang nilainya tidak terkira.

c. Insentif sosial

Insentif sosial adalah perangsang pada karyawan yang diberikan berdasarkan prestasi kerjanya berupa fasilitas dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya, seperti promosi, mengikuti pendidikan, naik haji dan sebagainya.

Jenis-jenis insentif secara ringkas menurut Tarigan (2011) adalah sebagai berikut:

1. Penghargaan Keuangan

- a. Kenaikan gaji
- b. Bonus
- c. Manfaat
- d. Fasilitas

2. Penghargaan Psikologis dan Sosial

- a. Kemungkinan promosi
- b. Peningkatan tanggung jawab
- c. Peningkatan otonomi
- d. Konsiderasi geografis yang baik
- e. Pengakuan

Insentif yang dijelaskan di atas adalah insentif yang diberikan pada sektor swasta. Pada kenyataannya sektor publik mempunyai beberapa karakteristik spesifik yang membuat desain skema insentif yang kompleks (Pollit, 2006).

Pertama, organisasi sektor publik secara umum mempunyai banyak *stakeholder (principal)* dengan tujuan yang banyak juga. Pemberian insentif menjadi kompleks pada situasi ini. Kedua, beberapa dimensi kinerja sulit untuk diukur. Artinya hanya pada dimensi yang mudah diukur dimasukkan dalam skema insentif, hal ini dapat memberi efek yang tidak diharapkan pada kinerja secara keseluruhan. Burgess dan Ratto (2003) mengatakan bahwa organisasi sektor publik tidak memiliki tujuan yang jelas yang menyulitkan dalam membuat desain pemberian insentif yang tepat. Kesalahan didalam membuat desain pemberian insentif akan berakibat pada tidak termotivasinya karyawan terhadap insentif yang ditawarkan dan sama sekali tidak mendorong peningkatan kinerja.

Hal yang sama juga dikatakan Tirole (1994) yaitu bahwa organisasi sektor publik ada banyak tujuan yang ingin dicapai, namun tidak semua tujuan dapat diukur hasilnya. Akibatnya pemberian insentif menjadi tidak memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja. Ketiga, *agency theory* mengasumsikan bahwa agen mendapatkan manfaat semata-mata dari insentif dan kerugian dari usaha yang dilakukan untuk kepentingan prinsipal.

Hal ini diperkuat oleh pernyataan De Bruijn (2002) bahwa pemberian insentif membuat karyawan lebih fokus pada pencapaian efisiensi untuk meningkatkan insentif yang diterima sehingga mengurangi keinginan untuk berinovasi. Hal ini dikarenakan inovasi dapat menambah biaya yang dapat mengurangi pendapatan yang diperoleh (insentif yang diperoleh juga menjadi rendah).

Akhirnya, sifat profesional dapat memotivasi agen di organisasi sektor publik. Sebagai hasilnya, organisasi dapat menggunakan “*low-powered incentives*” (insentif tidak berdasarkan kinerja) jika tujuan disesuaikan dengan tujuan organisasi (Verbeeten, 2008).

2.3.2 Tujuan Pemberian Insentif

Menurut Nafrizal *et al* (2012) tujuan pemberian insentif adalah untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga karyawan bergairah untuk bekerja dalam upaya pencapaian tujuan organisasi dengan menawarkan perangsang finansial dan melebihi upah dasar. Selain untuk meningkatkan motivasi kerja insentif bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam melaksanakan tugasnya, karena itu pemberian insentif harus dilaksanakan tepat pada waktunya, agar dapat mendorong setiap karyawan untuk bekerja secara lebih baik dari keadaan sebelumnya (Sembiring, 2016). Pemberian insentif terutama insentif material dimaksudkan agar kebutuhan materi karyawan terpenuhi, dengan terpenuhinya kebutuhan materi itu diharapkan pegawai dapat bekerja lebih baik, cepat dan sesuai dengan standar organisasi

sehingga *Output* yang dihasilkan dapat meningkat daripada *Input* dan akhirnya kinerja karyawan dapat meningkat.

Jadi pemberian insentif merupakan sarana motivasi yang dapat merangsang ataupun mendorong karyawan agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi peningkatan kinerja.

2.3.3 Ukuran Pemberian Insentif

Menurut Bacal (2012) beberapa cara perhitungan atau pertimbangan dasar penyusunan insentif antara lain sebagai berikut:

1. Kinerja.

Sistem pemberian insentif dengan cara ini langsung mengaitkan besarnya insentif dengan pekerjaan yang telah ditunjukkan oleh pegawai yang bersangkutan.

2. Lama Bekerja.

Besarnya pemberian insentif ditentukan atas dasar lamanya pegawai melakukan atau menyelesaikan suatu pekerjaan.

3. Senioritas.

Sistem pemberian insentif didasarkan pada masa kerja atau senioritas pegawai yang bersangkutan dalam suatu organisasi.

4. Kebutuhan.

Cara ini menunjukkan bahwa pemberian insentif pada pegawai didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari pegawai.

5. Keadilan dan Kelayakan.

Keadilan, dalam sistem pemberian insentif bukanlah harus sama rata tanpa pandang bulu, kelayakan, layak pengertiannya membandingkan besarnya pemberian insentif dengan instansi lain yang bergerak dalam bidang sejenis.

6. Evaluasi jabatan

Suatu usaha untuk menentukan dan membandingkan nilai suatu jabatan tertentu dengan nilai jabatan-jabatan lain dalam suatu instansi.

2.4 Disiplin Kerja

Disiplin kerja sangat penting bagi pegawai yang bersangkutan maupun bagi organisasi karena disiplin kerja akan mempengaruhi produktivitas kerja pegawai. Oleh karena itu, pegawai merupakan motor penggerak utama dalam organisasi. Disiplin kerja yang baik mencerminkan

besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Menurut Sutrisno (2011) disiplin kerja adalah tindakan manajemen untuk mendorong kesadaran dan kesediaan para anggotanya untuk mentaati semua peraturan yang telah ditentukan dan norma –norma sosial yang berlaku sukarela. Disiplin kerja adalah sebagai sikap dan perilaku layanan yang taat dan tertib terhadap aturan yang telah ditetapkan dalam tugas (Hasibuan, 2013).

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Aparatur Sipil Negara merupakan kesanggupan ASN untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dapat dijatuhi hukuman disiplin. Disiplin kerja mengatur seorang pegawai akan menaati segala norma, kaidah dan peraturan yang berlaku dalam organisasi.

Menurut Rivai (2011) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para atasan untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Sedangkan menurut Sastrohadiwiryo (2005) menyatakan bahwa disiplin kerja dapat didefinisikan 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 untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

2.4.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Disiplin kerja yang tinggi merupakan harapan bagi setiap pimpinan kepada bawahan, karena itu sangatlah perlu bila disiplin mendapat penanganan intensif dari semua pihak yang terlibat dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi dan juga pemimpin mempunyai pengaruh langsung atas sikap kebiasaan yang diperoleh pegawai. Kebiasaan itu ditentukan oleh pimpinan, baik dengan iklim atau suasana kepemimpinan maupun melalui contoh diri pribadi.

Oleh karena itu, untuk mendapatkan disiplin yang baik, maka pimpinan harus memberikan kepemimpinan yang baik pula. Menurut Hasibuan (2013) faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi, di antaranya :

1. Tujuan dan kemampuan.
2. Keteladanan pimpinan.
3. Balas jasa.
4. Keadilan.
5. Waskat.
6. Sanksi hukuman.
7. Ketegasan.
8. Hubungan kemanusiaan.

2.4.2 Ukuran Disiplin Kerja

Dengan diterapkan tata tertib diharapkan dapat menegakkan disiplin pegawai. Namun, untuk mengetahui apakah pegawai telah bersikap disiplin atau belum perlu diketahui kriteria yang menunjukkannya. Umumnya, disiplin kerja dapat terlihat apabila pegawai datang ke kantor teratur dan tepat waktu, jika mereka berpakaian rapi ditempat kerja, jika mereka menggunakan perlengkapan kantor dengan hati-hati, jika mereka menghasilkan jumlah dan kualitas pekerjaan yang memuaskan dengan mengikuti cara kerja yang telah ditentukan oleh organisasi dan jika mereka menyelesaikan pekerjaan dan semangat kerja.

Pengukuran yang digunakan untuk menilai disiplin kerja pegawai menurut Setiawan dan Waridin (2006) dapat digunakan indikator sebagai berikut :

1. Kualitas Kedisiplinan Kerja
2. Kuantitas Pekerjaan
3. Kompensasi yang diperlukan
4. Lokasi
5. Konservasi

Dalam pelaksanaan disiplin kerja, peraturan dan ketepatan organisasi hendaknya masuk akal dan bersifat adil bagi seluruh pegawai. Selain itu, hendaknya peraturan tersebut juga dikomunikasikan sehingga para pegawai mengetahui apa yang menjadi larangan dan apa yang tidak.

2.5 Kinerja

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2002) kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja. Berikut ini beberapa definisi kinerja menurut pendapat para ahli sebagai berikut :

Menurut Prawirosentono (2014) kinerja pada hakekatnya adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Menurut Mangkunegara (2016) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *Actual Permormanse* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Edison, 2016). Secara umum kinerja dapat diartikan sebagai keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya (Roziqin, 2010).

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan output atau hasil kerja yang dihasilkan baik segi kualitas maupun kuantitas pekerjaannya dan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perannya di dalam organisasi atau perusahaan yang disertai dengan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2.5.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi suatu perusahaan dikatakan maju tidaknya dapat dilihat dari kinerja pegawai. Menurut Malthis & Jackson (2010) terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja, yaitu:

- a. Kemampuan mereka
- b. Motivasi
- c. Dukungan yang diterima
- d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
- e. Hubungan mereka dengan organisasi.

2.5.2 Ukuran Kinerja

Untuk mengukur secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan sesuatu yang dapat dihitung sebagai dasar untuk meneliti atau melihat bahwa kinerja setiap hari dalam perusahaan dan perseorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Menurut Malthis & Lackson (2010), kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk:

a. Kuantitas Kerja

Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja normal) dengan kemampuan sebenarnya.

b. Kualitas Kerja

Standar ini lebih menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan dengan volume.

c. Ketepatan Waktu

Yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.

2.6 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar (Robert, 1992). James et. al. (1996) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Tampubolon, 2007).

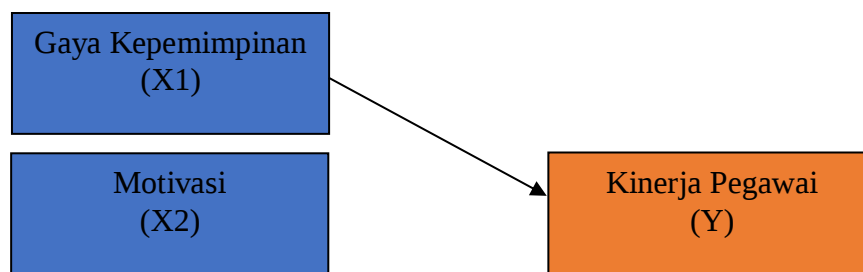
Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

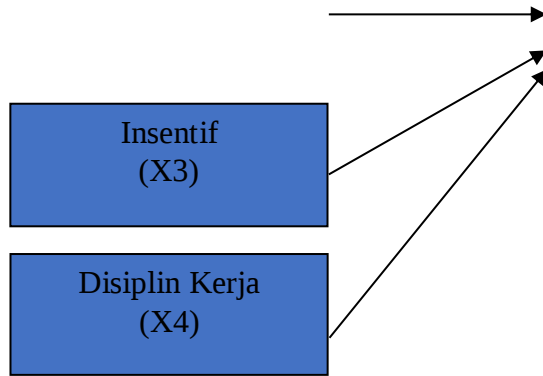
2.7 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil
1	Hanantoko, 2017	Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Karyawan Bagian Penjualan di PT. Perindustrian Bapak Djenggot Bergas Semarang)	Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dari hasil koefisien determinasi menunjukkan bahwa motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian penjualan PT. Perindustrian Bapak Djenggot Bergas Semarang.
2	Safitri, 2017	Pengaruh Pemberian Insentif, Motivasi, Disiplin Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Operasional Pada PT. BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Syariah Palembang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberian insentif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan variabel independent (insentif, motivasi, disiplin kerja dan kepemimpinan) secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BNI Syariah Cabang Palembang.
3	Pradipto, 2015	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai, dengan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai, disiplin kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai, dan

		Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intevening (Studi Pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah)	motivasi kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Mayangsari, 2013	Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Di Departemen Penjualan PT. Pusri	Insentif berpengaruh signifikan dan positif secara parsial terhadap kinerja karyawan di departemen penjualan PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang
5	Aisyah, 2012	Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja di Biro Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah	Ada hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.
6	Kauhanen & Napari, 2012	<i>Performance measurement and incentive plans.</i>	Berdasarkan hasil penelitian, sesuai dengan teori yang ada insentif sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.
7	Begbie, et al, 2011	<i>A food manufacturing manager's experiences and perceptions of implemetation of an incenitve scheme.</i>	Berdasarkan hasil penelitian tidak ada hubungan antara kinerja dengan insentif.

2.8 Kerangka Pemikiran





2.4.1 Pengembangan Hipotesis

Gaya Kepemimpinan Dan Kinerja karyawan

Menurut Thoha (2013:49) bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam artian, gaya kepemimpinan yang digunakan pimpinan tersebut digunakan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan didalam memimpin suatu organisasi.

Franklyn (1951) dalam Onong Effendy (1993: 200) mengemukakan ada tiga gaya pokok kepemimpinan, yaitu gaya kepemimpinan otokratis (outocratic/authoritarian leadership), kepemimpinan demokratis (democratic/participative leadership), dan kepemimpinan yang bebas (free-rein / laissez faire leadership).

Suharto dan Cahyono (2005) menyebutkan ada salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Kasmir (2016) menyatakan jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang ini akan menghasilkan kinerja yang baik, demikian pula sebaliknya. Penelitian yang dilakukan Hasbullah dan Rumansyah (2011) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif sangat kuat antara motivasi dengan kinerja karyawan. Rivai (2011) menunjukkan bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja pegawai akan semakin tinggi. Hal

ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Motivasi Dan Kinerja Pegawai

Motivasi merupakan sebuah keahlian dalam mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan berusaha sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi dapat tercapai (Hasibuan, 2013). Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan ekonomis yaitu untuk memperoleh uang, sedangkan kebutuhan nonekonomis dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dan keinginan untuk maju. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja, untuk mencapai hal ini diperlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, karena dapat mendorong seseorang bekerja dan selalu berkeinginan untuk melanjutkan usahanya. Oleh karena itu jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula.

Suharto dan Cahyono (2005) menyebutkan ada salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Kasmir (2016) menyatakan jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang ini akan menghasilkan kinerja yang baik, demikian pula sebaliknya. Penelitian yang dilakukan Hasbullah dan Rumansyah (2011) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif sangat kuat antara motivasi dengan kinerja karyawan. Rivai (2011) menunjukkan bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja pegawai akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Insentif Dan Kinerja Pegawai

Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja para pegawai adalah melalui insentif. Menurut Hasibuan (2013) mengemukakan bahwa Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi. Hal ini berpengaruh pada peningkatan kinerja pegawai pada suatu perusahaan maupun organisasi. Oleh karena itu perusahaan maupun organisasi haruslah memperhatikan insentif pegawai karena akan berdampak besar pada kinerja pegawai tersebut. Apabila kinerja pegawai baik, maka kinerja pegawai juga akan meningkat.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan Mayangsari (2013) menunjukkan bahwa insentif berpengaruh signifikan dan positif secara parsial terhadap kinerja karyawan. Menurut Sentono (2009), kinerja karyawan akan baik bila digaji/upah sesuai dengan perjanjian. Bukti empiris mengenai keefektifan insentif pada organisasi sektor publik memberikan hasil campuran. Bevan dan Hood (2006) meneliti penggunaan manajemen kinerja pegawai pada pelayanan umum di Inggris. Meskipun terdapat peningkatan dramatis pada kinerja pegawai di bidang pelayanan kesehatan di Inggris.

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Insentif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Disiplin kerja adalah sebagai sikap dan perilaku layanan yang taat dan tertib terhadap aturan yang telah ditetapkan dalam tugas (Hasibuan, 2013). Disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Sastrohadiwiryo (2005) menyatakan bahwa disiplin kerja dapat didefinisikan 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 untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Nurleli (2011) dengan studi kasus kinerja pegawai di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah daerah Kabupaten Bangka Belitung menunjukkan bahwa motivasi dan disiplin kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian disiplin kerja merupakan

hal yang sangat penting dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan. Sehingga terdapat pengaruh antara disiplin dengan kinerja, artinya semakin tinggi disiplin maka semakin tinggi kinerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk menggambarkan secara sistematis dan sesuai dengan fakta yang akan diselidiki dengan cara mengumpulkan data, mengolah dan menganalisis data dalam pengujian hipotesis. Data kuantitatif dihitung berdasarkan nilai atau skor yang diberikan responden terhadap jawaban dari pertanyaan yang ada di dalam kuisioner. Sumber data dalam penelitian yang akan diteliti adalah data primer. Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari sumber atau tempat penelitian dilakukan secara langsung (Sekaran & Bougie, 2010). Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden.

3.2 Populasi Dan Sampel Penelitian

Populasi Penelitian

Populasi adalah kelompok orang, kejadian, atau hal-hal yang menarik yang ingin peneliti investigasi (Sekaran & Bougie, 2010). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandar Lampung.

Sampel Penelitian

Sampel adalah bagian dari populasi (Sekaran & Bougie, 2010). Adapun sampel dalam penelitian ini adalah sebagian dari jumlah populasi pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandar Lampung.

Teknik pemilihan dan penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* yaitu pemilihan sekelompok subyek didasarkan atas ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang dipandang mempunyai sangkut paut yang erat dengan ciri-ciri atau sifat-sifat populasi yang sudah diketahui sebelumnya Notoatmodjo (2010).

Besarnya sampel ditentukan dengan rumus *Slovin* berdasarkan Sanusi (2011) , yaitu sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = batas toleransi kesalahan

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini teknik-teknik pengumpulan data yang akan dilakukan adalah sebagai berikut:

Kuesioner

Kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang dirumuskan sebelumnya dan akan dijawab oleh responden (Sekaran, 2010). Kuesioner akan dibagikan kepada para responden dengan satu set pertanyaan yang telah disusun secara sistematis dan sesuai standar sehingga dapat memudahkan para responden untuk menjawab pertanyaan yang diajukan. Kemudian responden dapat memilih salah satu alternatif jawaban yang sesuai dengan opininya. Kuesioner penelitian ini diserahkan langsung kepada responden atau meminta bantuan salah satu pegawai untuk mengkoordinir penyebaran dan pengumpulan kuesioner tersebut. Dengan cara seperti ini tingkat pengembalian kuesioner dapat lebih maksimal. Selanjutnya jawaban dari para responden akan dianalisis untuk mendapatkan hasil penelitian.

Wawancara

Wawancara dilakukan dengan beberapa pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandar Lampung untuk memperoleh informasi mendalam tentang berbagai hal yang berkaitan dengan motivasi, insentif, disiplin kerja dan kinerja.

Variabel Penelitian

Variabel Bebas (Independen)

Variabel bebas atau independen dalam penelitian ini yaitu motivasi, insentif dan disiplin kerja.

- a. Gaya Kepemimpinan (X_1) menurut Rivai (2014:42) “Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang

pemimpin”. Variabel ini diukur dengan model skala likert, yaitu mengukur sikap dengan menyatakan setuju atau ketidaksetujuannya terhadap pertanyaan yang diajukan dengan skor 5 (SS=Sangat Setuju); 4 S=Setuju); 3 (KS= Kurang Setuju); 2 (TS=Tidak Setuju); dan 1 (STS=Sangat Tidak Setuju).

- b. Motivasi (X 2) menurut Robbins dan Judge (2015) adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Motivasi merupakan satu penggerak dari dalam hati seseorang untuk melakukan atau mencapai sesuatu tujuan. Insentif diukur dengan kuisioner yang dikembangkan oleh Reza (2010). Motivasi diukur dengan model skala likert, yaitu mengukur sikap dengan menyatakan setuju atau ketidaksetujuannya terhadap pertanyaan yang diajukan dengan skor 5 (SS=Sangat Setuju); 4 S=Setuju); 3 (KS= Kurang Setuju); 2 (TS=Tidak Setuju); dan 1 (STS=Sangat Tidak Setuju).
- c. Insentif (X 3) menurut Hasibuan, (2013). Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi. Insentif diukur dengan kuisioner yang dikembangkan oleh Alfrida (2012). Variabel ini diukur dengan model skala likert, yaitu mengukur sikap dengan menyatakan setuju atau ketidaksetujuannya terhadap pertanyaan yang diajukan dengan skor 5 (SS=Sangat Setuju); 4 S=Setuju); 3 (KS= Kurang Setuju); 2 (TS=Tidak Setuju); dan 1 (STS=Sangat Tidak Setuju).
- d. Disiplin kerja (X 4) menurut Warsono (2007) disiplin kerja di artikan sebagai sikap ketaatan seseorang terhadap suatu aturan atau ketentuan yang berlaku dalam organisasi itu atas dasar adanya kesadaran dan insyafan bukan karena adanya unsur paksaan. Disiplin Kerja diukur dengan kuisioner yang dikembangkan oleh Reza (2010). Variabel ini diukur dengan model skala likert, yaitu mengukur sikap dengan menyatakan setuju atau ketidaksetujuannya terhadap pertanyaan yang diajukan dengan skor 5 (SS=Sangat Setuju); 4 S=Setuju); 3 (KS= Kurang Setuju); 2 (TS=Tidak Setuju); dan 1 (STS=Sangat Tidak Setuju).

Variabel Terikat (Dependen)

Variabel terikat atau dependen dalam penelitian ini yaitu kinerja pegawai.

- a. Kinerja (Y) menurut Mangkunegara (2013) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung

jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja diukur dengan kuisioner yang dikembangkan oleh Safitri (2017). Variabel ini diukur dengan model skala likert, yaitu mengukur sikap dengan menyatakan setuju atau ketidaksetujuannya terhadap pertanyaan yang diajukan dengan skor 5 (SS=Sangat Setuju); 4 S=Setuju); 3 (KS= Kurang Setuju); 2 (TS=Tidak Setuju); dan 1 (STS=Sangat Tidak Setuju).

b. Pengujian Hipotesis

- c. Penelitian ini menggunakan satu variabel dependen dan beberapa variabel independen maka untuk menguji hipotesis yang diajukan digunakan alat analisis regresi berganda (*multiple regression analysis*). Regresi bertujuan untuk menguji pengaruh antara satu variabel dengan variabel lain. Pengujian hipotesis ini dengan menggunakan alat statistik SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) 22. Adapun persamaan regresinya adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

- d. Keterangan :

- e. Y = Kinerja.
 f. a = Konstanta
 g. $b_1 - b_2 - b_3$ = Koefisien regresi ,yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan (+) atau penurunan (-) variabel Y
 h. X_1 = Motivasi
 i. X_2 = Insentif
 j. X_3 = Disiplin Kerja
 k. e = Residual atau prediction error

INSTRUMENT PENELITIAN

- GAYA KEPEMIMPINAN (Robert House dalam Robbins 2015) dalam Endah Yanuarti (2014)
- MOTIVASI (Reza 2010) dalam Rizki Anissa (2019)
- INSENTIF (Alfrida 2012) dalam Rizki Anissa (2019)

- DISIPLIN KERJA (Reza 2010) dalam Rizki Anissa (2019)

Daftar Pustaka

- Aisyah, Siti Nur. 2012. Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai DI Biro Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah. *Journal of Public Policy and Management Review* Vol.1 No.2 Tahun 2012.
- Alfiantingsih. 2013. Hubungan Persepsi Pegawai Tentang Gaya Kepemimpinan Dengan Disiplin Kerja Bagian Pengembangan Sumber Daya (PSD) Dinas Kesehatan Kota Tangerang. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen Esa Unggul* Vol. 2 No.2
- Alfrida, Silvy. 2012. Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatra Utara. *E-Jurnal Universitas Sumatera Utara* Vol.1 No.1 2012.
- Armstrong, Michael. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia: A Handbook of Human Resource Manajement*. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Ayu Maya Prabasari, I., & Salit Ketut Netra, I. G. 2013. Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 2(4).
- Bacal Robert. 2012. *Performance Management*. Jakarta: PT Sun.
- Begbie, Celita, Bussin, Mark dan Schurink, Willem. 2011. A Food Manufacuturing Managers Experiences anda Perceptions of the Implementation of an Incentive Scheme. *Academy of Management Journal*. Vol.9. No.1. pp.1-13.
- Burgess, S., Ratto, M. 2003. "The role of incentives in the public sector: issues and evidence", *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 19 No.2, pp.285-99.

- Burton, James P; Lee, Thomas W; Holtom, Brooks C. 2002. The Influence of Motivation to Attend, Ability to Attend, and Organizational Commitment on Different Types of Absence Behaviors. *Journal of Managerial Issues*, Summer, p. 181-197.
- Crimson, Sitanggang. 2008. Analisis Pengaruh Perilaku Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Kotamadya Jak-Bar. *Magistra No.74 Th. XXII. ISSN 0215-9511*.
- Dale, Robert. D. 2013. *Pelayan Sebagai Pemimpin*. Gandum Mas. Malang.
- Darwin. 2018. Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor SKPKD Sekretariat Kecamatan Kabawo Kabupaten Muna. Universitas Haluoleo. Kendari. *ISSN 2621-1351*.
- De Brujin, H. 2002. "Performance measurement in the public sector; strategies to cope with the risks of performance measurement", *International Journal of Public Sector Management*, Vol 15 No 56/7, PP. 578-594.
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba
- Edison dkk., 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta CV Empat.
- Fauziah, Hujaimatul. 2012. Pengaruh Insentif Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Marga Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional III Satke Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah I Bandar Lampung. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, Vol 2, No 1 (54-66).
- Hughes, Richard L. Ginnet, Robert C. Curply, Gordon J. 2014. *Leadership Enhancing the Lessons of Experience*. Printed in Singapore: Irwin McGraw-Hill.
- Ichan, A Fahrudin. 2008. Pengaruh Insentif Terhadap Prestasi Kerja (Studi Pada Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Malang). Universitas Brawijaya. Malang.
- Istriani, Bisnti. 2017. Pengaruh Insentif, Disiplin Kerja dan Sistem Penggajian Terhadap Kinerja Karyawan Pada Top Bangunan Kediri. *Jurnal Simki Economic Vol. 1 No.1 November 2017*.
- Kadek Yudi Prawira Jaya, & I Gst. Ayu Dewi Adnyani. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Di Dinas Balai Bahasa Provinsi Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 4, No. 9, 2015: 2702-2721.
- Kadir, Abdul, Marnis & Machasin. 2014. Pengaruh Ability, Motivasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Redaksi PT Riau Pos Intermedia Pekanbaru. Pekanbaru. Universitas Riau. *Volume 22, Nomor 2 Juni 2014*
- Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2002. Jakarta : Balai Pustaka Indonesia
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik) (1st ed.)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kauhanen, Antti dan Napari, Sami. 2012. Performance Measurement and Incentive Plans. A *Journal of Economy and Society*. Vol. 51. Pp.645-669.
- Kusrianingsih, Maria Rini & Leonardo Budi Hasiolan. 2016. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang. *Journal of Management Vol. 02 No. 02*.
- Likert, R. 1961. *New Patterns of Management*. New York, NY: McGraw-Hill.

- Malthis, R. L dan Jackson. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.
- Mangkunegara, A. P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu A.A. 2011. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan Cetakan Ke 13*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Mariam, Iis. 2017. Pengaruh Insentif, Tingkat Pendidikan, Pelatihan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Individu Pengguna Sistem Informasi Akuntansi. Bandung. Universitas Pasundan. ISSN 2541-6014.
- Maslow, Abraham H. Motivasi dan Kepribadian, Terjemahan Nurul Imam (Bandung : PTRemaja Rosdakarya Offset,1993), pp. 43-57.
- Mayangsari, Lia. 2013. Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Di Departemen Penjualan PT. Pusri. Universitas Sriwijaya. Palembang. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya Vol.12, No.4 Des 2014*.
- Nawawi. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia. Indonesi.
- Nimpuno, Galih Aryo. 2015. Pengaruh Disiplin Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan UD Pustaka Pelajar Yogyakarta. Universitas Negeri Yogyakarta. Yogyakarta. ISSN 1858-2648.
- Solimun, Adji Achmad Rinaldo dan Samingun Handoyo. 2017. Perancangan SRI, dan Rasch Model. Program studi statistika jurusan matematika dan pengujian kuesioner serta transformasi skor skala berbasis MSI. Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam. Universitas Brawijaya.
- Stajkovic, Alexander D. Dan Luthans, Fred. 2001. Differential Effects of Incentive Motivators on Work Performance. *Academy of Managemet Journal*. Vol.4. No.3. pp.580-590.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R dan D)*. Bandung: Alfabeta.
- Suharto dan Cahyono. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan motivasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Di Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Tengah. *JRBI. Vol 1. No 1*.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup
- Verbeeten, Frank H.M. (2008). "Performance management Practices in Public Sector organizations : Impact on Performance". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol.21 No. 3, pp.427-454.
- Wau, Redaktur. 2015. Pengaruh Disiplin Kerja dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Santa Ursula. Jakarta Barat.
- Werther, William B. & Davis, Keith. 1996, *Human Resource and Personnel Management, 5thed*. McGraw-Hill. New York.