

Analisis Tunjangan Kinerja, Disiplin, Terhadap Kinerja Melalui Produktivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil Di BAPPEKO Mojokerto

Firdaus Slamet Raharjo

Pegawai Negeri Sipil BAPPEKO Mojokerto

Email. ph_dq@yahoo.com

Abstrak

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis: (1) Pengaruh tunjangan kinerja terhadap produktivitas kerja Pegawai Negeri Sipil BAPPEKO Mojokerto; (2) Pengaruh tunjangan kinerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil BAPPEKO Mojokerto; (3) Pengaruh disiplin kerja terhadap produktivitas kerja Pegawai Negeri Sipil BAPPEKO Mojokerto; (4) Pengaruh disiplin kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil BAPPEKO Mojokerto; (5) Pengaruh produktivitas kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil BAPPEKO Mojokerto; (6) Pengaruh tidak langsung tunjangan kinerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil melalui produktivitas kerja BAPPEKO Mojokerto dan; (7) Pengaruh tidak langsung disiplin kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil melalui produktivitas kerja BAPPEKO Mojokerto. Penelitian penjelasan ini melibatkan 49 responden yang diambil secara sensus dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan dokumentasi. Data yang terkumpul dianalisis dengan Path Analysis menggunakan program software Partial Least Square (PLS). Hasil menunjukkan: (1) Tunjangan kinerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan secara langsung terhadap produktivitas kerja dan kinerja pegawai. (2) Tunjangan kinerja berpengaruh dominan terhadap produktivitas kerja. (3) Tunjangan kinerja dan disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui produktivitas kerja pegawai., dan (4) Secara total disiplin kerja berpengaruh dominan dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Keywords: kinerja, tunjangan kinerja, disiplin, produktivitas kerja

PENDAHULUAN

Pegawai negeri sipil (PNS) merupakan salah satu sumber daya manusia yang memiliki peran penting dan kedudukannya dalam organisasi pemerintahan, sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 4 Tahun 1992 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yang menyebutkan bahwa kedudukan dan peranan pegawai negeri sipil adalah penting dan menentukan, karena pegawai negeri adalah unsur aparatur negara untuk menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional. Untuk memenuhi tuntutan pembangunan dan pelayanan pada masyarakat tersebut, menuntut profesionalisme sumber daya dalam pelaksanaan urusan pekerjaan dan pelayanan publik. Saat ini profesionalisme yang diharapkan belum sepenuhnya terwujud. Salah satu penyebab utamanya karena terjadi kekurangtahuan pegawai tentang peraturan, prosedur, etos kerja yang rendah dan kebijakan yang ada pada organisasi dan ketidaksesuaian antara tugas yang diberikan oleh organisasi dengan hasil kerja yang diberikan oleh pegawai tersebut. Ketidaksesuaian itu disebabkan oleh komposisi keahlian atau keterampilan pegawai yang belum proporsional. Pada dasarnya setiap organisasi maupun instansi yang didirikan mempunyai harapan bahwa dikemudian hari akan

mengalami perkembangan yang pesat didalam lingkup usaha dari organisasinya dan menginginkan tercapainya kinerja yang tinggi dalam bidang pekerjaannya.

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, disebutkan bahwa Pemerintah Daerah diberikan kewenangan untuk mengurus sendiri urusan pemerintahan berdasarkan asas otonomi. Berdasarkan hal tersebut maka secara implisit organisasi pemerintah daerah dapat diarahkan berubah menjadi organisasi model entrepreneurial yang berarti mempunyai kemampuan untuk mengelola sesuatu yang ada didalam diri untuk dimanfaatkan dan ditingkatkan agar lebih optimal sehingga mampu menjalankan 2 (dua) peran utamanya, yakni memberikan pelayanan dasar dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Untuk mewujudkan itu semua salah satunya dipengaruhi oleh kinerja individu pegawainya.

Kinerja pada dasarnya merupakan tanggung jawab dari setiap individu yang bekerja dalam institusi atau suatu organisasi. Hal ini senada dengan Rivai dan Sagala (2011), mendefinisikan kinerja karyawan pada dasarnya bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan kata lain, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja". Hal yang hampir sama juga dikemukakan oleh Kotler dan Susanto (2002) dimana "kinerja pegawai diartikan sebagai perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan antara persepsi/kerjanya terhadap kinerja suatu produk dan harapannya".

Dessler (2004) berpendapat "kinerja pegawai menekankan pada persepsi kerja karyawan mengenai keuntungan-keuntungan yang diperoleh dari pekerjaannya. Pekerja juga menganggap bahwa kinerja pegawai merupakan faktor penting yang harus diperhatikan dalam hal produktivitas. Sedangkan Davis dan Newstrom (2001) menyatakan bahwa "kinerja pegawai timbul berdasarkan persepsi, pendapat atau pandangan karyawan terhadap pekerjaan dan aspek-aspeknya, yaitu kepentingan dan manfaat apa yang dapat diberikan pekerjaan dan lingkungannya".

Menurut As'ad (2006), kinerja pegawai adalah suatu penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya sekaligus merupakan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya. Robbins (2006) menambahkan bahwa kinerja pegawai juga meliputi sikap umum pegawai yang menilai perbedaan antara jumlah imbalan yang diterima dengan yang diyakininya seharusnya diterima. Menurut Fraser (2004), kinerja pegawai muncul apabila pegawai merasa telah mendapatkan imbalan yang cukup memadai. Kinerja pegawai tergantung pada hasil instrinsik, ekstrinsik dan persepsi pegawai terhadap pekerjaannya, sehingga kinerja pegawai adalah tingkat dimana seorang pegawai merasa positif atau negatif tentang berbagai segi dari pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan teman kerja (Gibson, Ivancevich dan Donnelly: 1996).

Jadi, kinerja yang baik adalah hasil pekerjaan optimal dan sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Peningkatan kinerja pegawai akan membawa kemajuan bagi instansi (organisasi) untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan yang tidak stabil. Pencapaian kinerja pegawai yang optimal dapat dilihat dari kesejahteraan pegawai dan faktor-faktor yang mendukung kinerja pegawai. Sutrisno (2010), menyimpulkan kinerja pegawai adalah hasil kerja pegawai dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan bersama oleh organisasi. Untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas instansi pemerintahan dalam pembangunan daerah terutama peningkatan kinerja pegawai perlu adanya motivasi agar pegawai bisa bekerja dengan baik dan maksimal salah satunya dengan diberikannya tunjangan kinerja kepada pegawai negeri sipil yang dapat memacu semangat pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab atas pekerjaannya dengan cepat dan benar.

BAPPEKO Mojokerto merupakan salah satu instansi pemerintah yang bertugas di bidang perencanaan pembangunan Kota Mojokerto, yang sedang berkembang pesat beberapa tahun terakhir ini. Namun tingginya tuntutan pelayanan publik menjadikan instansi harus memiliki keunggulan tersendiri yang dapat digunakan sebagai tolok ukur pelayanan dan pembangunan. Selain itu, kinerja instansi yang fluktuatif juga menjadi kendala tersendiri, dimana kinerja pegawai yang belum maksimal sehingga hasil kerja mereka kurang memenuhi target yang telah ditetapkan, Timbulnya keluhan dari masyarakat akan sarana dan prasarana yang kurang memadai, pelayanan yang ketanggapan atas keluhan yang kurang responsible mengakibatkan perlunya instansi segera memperbaiki kinerja pegawai. Setiap organisasi senantiasa berusaha untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui pengembangan atau peningkatan kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan pegawai sebagai ujung tombak dari kegiatan operasional. Kinerja pegawai yang tinggi dapat dipengaruhi oleh berbagai macam faktor, diantaranya oleh tunjangan, disiplin kerja, motivasi.

BAPPEKO Mojokerto berusaha meningkatkan kinerja pegawai menempuh berbagai upaya perbaikan untuk menstabilkan dan meningkatkan kinerja organisasi terus dilakukan sesuai dengan ketentuan perundangan yang berlaku. Adapun salah satu hal dilakukan adalah dengan memberikan tunjangan kinerja kepada pegawainya sesuai dengan prestasi atau kualitas kerja dari masing-masing pegawai. Tunjangan Kinerja adalah salah satu faktor eksternal yang berpengaruh terhadap upaya peningkatan kinerja pegawai. Tunjangan kinerja merupakan salah satu implementasi pemberian kompensasi atau imbalan yang layak atas kinerja atau prestasi kerja. Subekhi dan Jauhari (2012) bentuk kompensasi berupa tunjangan, yang pada umumnya tidak dikaitkan dengan prestasi kerja. Tunjangan lebih banyak dikaitkan dengan pemberian kesempatan kesejahteraan dan penciptaan kondisi kerja sehingga pekerja menjadi lebih merasa nyaman dan merasa mendapat perhatian atasan.

Dengan kata lain tunjangan kinerja adalah penghargaan berupa tambahan penghasilan yang diberikan kepada pegawai atas kinerjanya dengan tujuan untuk meningkatkan semangat kerja pegawai. Pemberian tunjangan kinerja menurut Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah pada Pasal 63 menegaskan "Tambahan Penghasilan diberikan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan pegawai berdasarkan prestasi kerja, tempat bertugas, kondisi kerja dan kelangkaan profesi". Tunjangan Kinerja diberikan kepada pegawai negeri sipil dan calon pegawai negeri sipil. Pemberian tunjangan kinerja kepada setiap pegawai diharapkan dapat mewujudkan penegakan disiplin dan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada instansi dan masyarakat serta dapat meningkatkan kesejahteraan bagi pegawai negeri sipil di lingkungan BAPPEKO Mojokerto.

Pada setiap orang yang bekerja atau dalam suatu kelompok kerja, kinerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dapat dilihat melalui tugas dan tanggung jawab pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Demikian juga kehidupan dalam suatu instansi akan sangat membutuhkan ketaatan dari anggota pada peraturan dan ketentuan yang berlaku pada organisasi atau instansi tersebut. Dengan kata lain kedisiplinan kerja pada pegawai sangat dibutuhkan, karena apa yang menjadi tujuan organisasi akan sulit dapat dicapai bila tidak ada disiplin kerja.

Disiplin adalah sikap dan kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma, peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin yang baik akan mempercepat tujuan organisasi, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan organisasi. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan". Dalam arti yang lebih sempit dan lebih banyak dipakai, disiplin berarti tindakan yang diambil dengan penyeliaan untuk mengoreksi perilaku dan sikap yang salah pada sementara karyawan (Siagian,2002).

Oleh karena itu, disimpulkan bahwa disiplin pada perusahaan atau organisasi adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan organisasi yang dibuat manajemen yang mengikat setiap anggota organisasi agar terdapat standar organisasi yang dapat dijalankan semua pegawai baik dengan kesadaran sendiri maupun dengan paksaan dan adanya hukuman. Berdasarkan hasil penelitian dari Karolla dan Nathasya (2018) dalam penelitiannya dengan judul, “Pengaruh Tunjangan Prestasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Aceh” menyimpulkan bahwa ada tunjangan prestasi kerja dan disiplin kerja secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Jadi, disiplin merupakan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan organisasi. Dengan demikian, bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam organisasi itu diabaikan atau sering dilanggar maka pegawai mempunyai disiplin kerja yang buruk dan sebaliknya. Definisi yang berbeda dikatakan bahwa apabila kedisiplinan pegawai dimana suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan atau organisasi maka berpengaruh kinerja pegawai. Demikian juga apabila pegawai mempunyai disiplin yang tinggi dimana suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan organisasi maka berpengaruh terhadap kinerja organisasi yang hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Disiplin kerja sebagai salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai berkorelasi secara langsung dengan produktivitas kerja pegawai sebagai perbandingan input dan outputnya. Dengan adanya tingkat kedisiplinan kerja yang tinggi, maka diharapkan akan dapat memberikan nuansa yang baik pula bagi pegawai. Nuansa yang baik ini nantinya akan dapat membawa suasana kerja yang menyenangkan sehingga pegawai akan merasa betah bekerja. Hal ini akan berhubungan langsung dengan produktifitas kerja pegawai. Pegawai akan giat dan bersemangat untuk datang bekerja dan melaksanakan segala tanggungjawab yang diembannya.

Untuk mewujudkan suatu keadaan yang diharapkan Pegawai Negeri Sipil BAPPEKO Mojokerto juga menghadapi suatu kendala, yaitu adanya produktivitas kerja yang rendah dari pegawainya. Untuk memperbaiki masalah diperlukan beberapa hal yang mampu memecahkan masalah tersebut. Salah satu faktor yang akan diteliti adalah faktor tunjangan kinerja dan tingkat kedisiplinan kerja pegawai yang baik guna meningkatkan produktifitas kerja Pegawai Negeri Sipil BAPPEKO Mojokerto. Hal ini senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ariyanto (2014) dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja, Tunjangan Kinerja dan Tingkat Pendidikan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Bappeda, BKKP dan Kantor Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Tebo Jambi”, yang menyimpulkan bahwa disiplin kerja dan tunjangan kinerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Untuk mewujudkan pelayanan publik atas kinerja pegawai yang maksimal perlu adanya peningkatan kinerja pegawai, pegawai merupakan sumber daya yang penting bagi organisasi, karena memiliki bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan.

Dalam rangka meningkatkan kinerja dari pegawai, organisasi perlu memberi perhatian pada kepentingan pegawai yang memiliki berbagai macam kebutuhan. Seorang pegawai yang professional tidak dapat melepaskan diri dari kenyataan bahwa mereka adalah individu yang juga mempunyai kebutuhan, keinginan dan harapan dari tempatnya bekerja. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan inilah yang akan mempengaruhi motivasi kerja yang ada pada setiap individu untuk melakukan segala sesuatu yang lebih baik dari lainnya di dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan pada latar belakang permasalahan tersebut, maka penelitian ini penting dilakukan guna memberikan masukan kepada organisasi perangkat daerah (OPD) akan pentingnya tunjangan kinerja, disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dan produktivitas kerja.

METODE PENELITIAN

Dalam melakukan penelitian, peneliti menggunakan metode penelitian penjelasan (Eksplanatif). Hal ini senada dengan pendapat Ibrahim, (2015: 61), Penelitian Eksplanatif merupakan metode lanjutan dari metode deskriptif, karena lebih rinci menjelaskan aspek variabel serta hubungan antar variabel dalam penelitian. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai BAPPEKO Mojokerto yang terdiri dari Staf, Kasubid/Kasubag, Kabid, Sekretaris dan Kepala Badan yang berjumlah 49 orang, dari jumlah tersebut dijadikan seluruh sampel penelitian yang diambil dengan teknik sensus. Data penelitian dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner dan dibantu dengan hasil analisis dokumen, dari data tersebut dianalisis dengan teknik analisis jalur dibantu dengan menggunakan program SmartPLS 3 dan SPSS versi 22.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Persamaan struktural yang melibatkan banyak variabel dan jalur antar variabel dapat mempengaruhi antar variabel yang meliputi pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total. Untuk lebih jelasnya dapat dijelaskan seperti berikut ini.

1. Pengaruh Langsung Antar Variabel Penelitian

Hubungan langsung terjadi antara variabel eksogen tunjangan kinerja dan disiplin kerja dengan variabel endogen produktivitas kerja sebagai variabel intervening dan variabel endogen kinerja pegawai. Hubungan ini melalui suatu kajian, untuk melihat apakah secara langsung terdapat hubungan antar variabel tersebut. Hasil hubungan langsung (*direct*) adalah hubungan langsung yang terjadi di antara variabel-variabel eksogen dan endogen. Secara detail atau rinci melalui kajian dalam penelitian ini, maka hubungan langsung (*direct*) ini, dapat dijelaskan pada tabel 1.

Tabel 1. Hasil Perhitungan Pengaruh Langsung Variabel Penelitian
Path Coefficients Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Disiplin -> Kinerja	0.375	0.376	0.115	3.269	0.001
Disiplin -> Produktivitas	0.470	0.454	0.134	3.496	0.001
Produktivitas -> Kinerja	0.335	0.325	0.168	1.999	0.046
Tunjangan -> Kinerja	0.273	0.277	0.119	2.295	0.022
Tunjangan -> Produktivitas	0.442	0.454	0.126	3.504	0.000

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2019

Dari tabel dapat dijelaskan besar pengaruh langsung (*direct effect*) dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Tunjangan kinerja memberikan efek langsung terbesar pada produktivitas kerja dengan nilai T statistik sebesar 3,504 dan *P-value* sebesar 0,000. Selanjutnya produktivitas kerja memberikan efek pada kinerja pegawai.

2. Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel Penelitian

Hubungan tidak langsung terjadi antar variabel eksogen tunjangan kinerja dan disiplin kerja dengan variabel endogen produktivitas kerja sebagai variabel intervening dan variabel endogen kinerja pegawai. Hal ini apakah secara tidak langsung terdapat hubungan antar variabel tersebut. Hasil hubungan tidak langsung (*indirect*) adalah hubungan tidak langsung yang terjadi di antara variabel-variabel eksogen dan endogen. Secara detail dengan melalui kajian dalam penelitian ini, maka terdapat hubungan tidak langsung (*indirect*) antar variabel ini dan dijelaskan pada table 2.

Tabel 2. Hasil Perhitungan Pengaruh Tidak Langsung Variabel Penelitian
Total Indirect Effects Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Disiplin -> Kinerja	0.157	0.149	0.090	1.749	0.081
Disiplin -> Produktivitas					
Produktivitas -> Kinerja					
Tunjangan -> Kinerja	0.148	0.149	0.092	1.609	0.108
Tunjangan -> Produktivitas					

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2019

Berdasarkan tabel di atas, dapat dijelaskan besarnya pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) variabel eksogen terhadap variabel endogen. Disiplin kerja memberikan efek tidak langsung terbesar pada produktivitas kerja selanjutnya ke variabel kinerja pegawai dan variabel di urutan kedua adalah variabel tunjangan kinerja.

3. Pengaruh Total Antar Variabel Penelitian

Pengaruh total merupakan penjumlahan pengaruh secara langsung dan secara tidak langsung antara variabel eksogen tunjangan kinerja dan disiplin kerja dengan variabel endogen produktivitas kerja sebagai variabel intervening dan variabel endogen kinerja pegawai. Hubungan ini melalui suatu kajian, untuk melihat apakah secara langsung atau tidak langsung pada hubungan antar variabel tersebut. Hasil mengenai hubungan secara langsung dan tidak langsung yang terjadi di antara variabel-variabel eksogen dan endogen dalam penelitian ini, maka akan dijelaskan secara rinci pada tabel berikut ini.

Tabel 3. Hasil Perhitungan Pengaruh Total Variabel Penelitian
Total Effects Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Disiplin -> Kinerja	0.533	0.525	0.103	5.183	0.000
Disiplin -> Produktivitas	0.470	0.454	0.134	3.496	0.001
Produktivitas -> Kinerja	0.335	0.325	0.168	1.999	0.046
Tunjangan -> Kinerja	0.421	0.426	0.102	4.136	0.000
Tunjangan -> Produktivitas	0.442	0.454	0.126	3.504	0.000

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2019

Berdasarkan tabel di atas, besarnya pengaruh total variabel eksogen terhadap endogen, yaitu disiplin kerja memberikan pengaruh terbesar pada produktivitas kerja dan kinerja pegawai.

Uji Hipotesis dan Hasil Pengujian Hipotesis

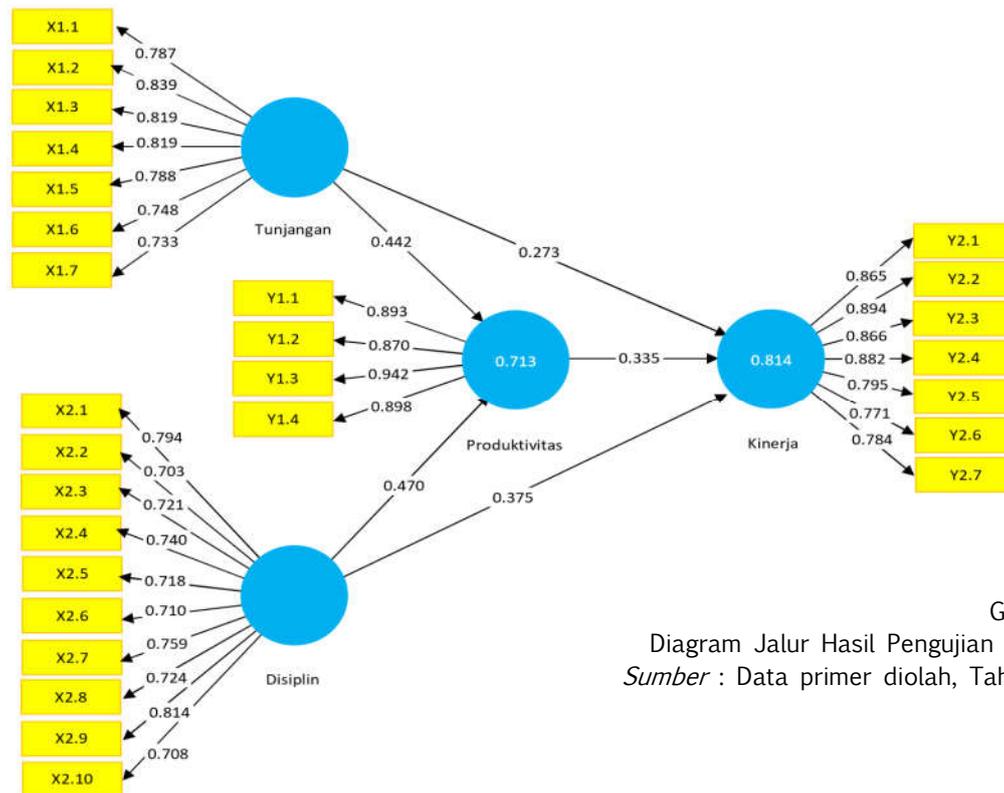
Uji hipotesis dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur dan nilai *p value* pada tingkat signifikansi 0,05. Lebih jelasnya lihat tabel 4.

Tabel 4. Pengujian Hipotesis Model Persamaan Struktural

N o.	Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
1	Tunjangan kinerja terhadap produktivitas kerja	0,442	3,504	0,000	Signifikan
2	Disiplin kerja terhadap produktivitas kerja	0,470	3,496	0,001	Signifikan
3	Tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai	0,273	2,295	0,022	Signifikan
4	Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai	0,375	3,269	0,001	Signifikan
5	Produktivitas kerja terhadap kinerja pegawai	0,335	1,999	0,046	Signifikan
6	Tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai melalui produktivitas kerja	0,148	1,609	0,108	Tidak Signifikan
7	Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui produktivitas kerja	0,157	1,749	0,081	Tidak Signifikan

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2019

Berdasarkan tabel 4 maka dapat digambarkan hubungan antara masing-masing variabel dengan menggunakan nilai koefisien jalur pada masing - masing hubungan antara variabel adalah terlihat pada gambar 1 berikut ini :



Gambar 1.
 Diagram Jalur Hasil Pengujian Hipotesis
 Sumber : Data primer diolah, Tahun 2019

Hasil Pengujian Hipotesis

Berdasarkan tabel 4 dan gambar 1 di atas, maka diperoleh hasil pengujian hipotesis berikut ini :

1. Hipotesis Pertama

Tunjangan kinerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Dari uji hipotesis ini diperoleh koefisien sebesar 0,442 dengan T statistik sebesar 3,504 lebih besar dari 1,960 dan *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,050 menunjukkan bahwa variabel tunjangan kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja dengan arah hubungan positif. Sebagai temuan dari hasil studi ini adalah mendukung teoritis yang dikemukakan oleh Soedarmayanti (2001) yang menyatakan bahwa “Apabila tingkat penghasilan memadai maka dapat menimbulkan konsentrasi kerja dan kemampuan yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan produktivitas”. Soedarmayanti (2001) juga mengatakan bahwa “Jaminan sosial yang diberikan oleh suatu organisasi kepada pegawainya dimaksudkan untuk meningkatkan pengabdian dan semangat kerja. Apabila jaminan sosial pegawai mencukupi maka akan dapat menimbulkan kesenangan bekerja, sehingga mendorong pemanfaatan kemampuan yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas kerja”. Dapat diartikan bahwa penghasilan dan tunjangan kinerja yang diberikan manajemen dapat meningkatkan produktivitas kerja secara signifikan, dengan tunjangan kinerja ini secara tidak langsung akan meningkatkan penghasilan pegawai. Dengan terpenuhinya kebutuhan fisik, maka pegawai akan merasa tenang dalam bekerja dan lebih konsentrasi pada pekerjaan yang dikerjakannya.

2. Hipotesis Kedua

Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Dari uji hipotesis ini diperoleh koefisien sebesar 0,470 dengan T statistik sebesar 3,496 lebih besar dari 1,960 dan *p-value* sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,050 menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja dengan arah hubungan positif. Sebagai temuan dari hasil studi ini adalah mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Ariyanto (2014) dimana dalam penelitian tersebut diperoleh hasil penelitian yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja baik secara parsial maupun secara simultan. Hasil penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Soedarmayanti (2001) yang menyatakan bahwa “Sikap mental dapat berupa motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja. Sikap mental dan keterampilan sangat besar perannya dalam meningkatkan produktivitas, oleh sebab itu perlu dilakukan berbagai upaya untuk memantapkan sikap mental serta meningkatkan keterampilan pegawai, guna mewujudkan produktivitas kerja”. Hasil penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2013) “Kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari manajemen Sumber daya manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi organisasi atau perusahaan mencapai hasil yang optimal”.

3. Hipotesis Ketiga

Tunjangan kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari uji hipotesis ini diperoleh koefisien sebesar 0,273 dengan T statistik sebesar 2,295 lebih besar dari 1,960 dan *p-value* sebesar 0,022 lebih kecil dari 0,050 menunjukkan bahwa variabel tunjangan kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai dengan arah hubungan positif. Penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Robbins (2006) menambahkan bahwa kinerja pegawai juga meliputi sikap umum pegawai yang menilai perbedaan antara jumlah imbalan yang diterima dengan yang diyakininya seharusnya diterima.

4. Hipotesis Keempat

Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari uji hipotesis ini diperoleh koefisien sebesar 0,375 dengan T statistik sebesar 3,269 lebih besar dari 1,960 dan *p-value* sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,050 menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai dengan arah hubungan positif. Penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Robbins (2006) menambahkan bahwa kinerja pegawai juga meliputi sikap umum pegawai yang menilai perbedaan antara jumlah imbalan yang diterima dengan yang diyakininya seharusnya diterima. Penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2013) “Kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari manajemen Sumber daya manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi organisasi atau perusahaan mencapai hasil yang optimal”.

5. Hipotesis Kelima

Produktivitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari uji hipotesis ini diperoleh koefisien sebesar 0,335 dengan T statistik sebesar 1,999 lebih besar dari 1,960 dan *p-value* sebesar 0,046 lebih kecil dari 0,050 menunjukkan bahwa variabel produktivitas kerja secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan arah hubungan positif. Hasil penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Dessler (2004) menyatakan bahwa definisi “Kinerja pegawai menekankan pada persepsi kerja karyawan mengenai keuntungan-keuntungan yang diperoleh dari pekerjaannya. Pekerja juga menganggap bahwa kinerja pegawai merupakan faktor penting yang harus diperhatikan dalam hal produktivitas”. Sehingga untuk meningkatkan kinerja pegawai sebaiknya manajemen memperhatikan kembali pencapaian pada bulan yang sama pada tahun sebelumnya. Diharapkan dari rentetan *history* tersebut pencapaian dari pegawai meningkat pada periode waktu sebelumnya.

6. Hipotesis Keenam

Variabel tunjangan kinerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui variabel mediasi produktivitas kerja. Dari uji hipotesis ini diperoleh koefisien sebesar 0,148 dengan T statistik sebesar 1,609 lebih kecil dari 1,960 dan *p-value* sebesar 0,108 lebih besar dari 0,050 menunjukkan bahwa variabel tunjangan kinerja tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai dengan arah hubungan positif.

7. Hipotesis Ketujuh

Disiplin kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui variabel mediasi produktivitas kerja. Dari uji hipotesis ini diperoleh koefisien sebesar 0,157 dengan T statistik sebesar 1,749 lebih kecil dari 1,960 dan *p-value* sebesar 0,081 lebih besar dari 0,050 menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai dengan arah hubungan positif.

Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis penelitian, maka selanjutnya akan dilakukan pembahasan terhadap hasil analisis tersebut untuk menjawab rumusan masalah yang telah diajukan dalam tesis. Pembahasan dibuat dengan melihat hubungan kausalitas yang terjadi sebagai pembuktian hipotesis yang diangkat dalam penelitian ini sesuai dengan data yang digunakan dan kajian secara teoritis dan empiris.

Teori-teori ataupun hasil penelitian empirik yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya akan digunakan sebagai dasar dalam melakukan pembahasan hasil penelitian, apakah teori atau hasil penelitian empirik tersebut mendukung atau bertentangan dengan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini atau menolak. Selanjutnya

dikemukakan juga beberapa keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki dalam penelitian ini sehingga ada upaya kearah pengembangan lebih lanjut.

Menurut Mangkunegara (2005) yaitu: "Manajemen SDM adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan perusahaan". Bertitik tolak dari pendapat tersebut sebuah lembaga organisasi pemerintahan seharusnya memberikan nilai lebih kepada publik atau masyarakat dalam bentuk pelayanan publik dengan sarana dan prasarana yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan masyarakat. Untuk dapat mencapai hal tersebut tentunya diperlukan upaya secara internal organisasi sehingga menghasilkan sarana yang berkualitas. Dalam rangka menghasilkan sarana yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan dan kenyamanan masyarakat maka organisasi perlu memberikan nilai lebih kepada pegawai. Oleh sebab itu lembaga atau organisasi harus memperhatikan komponen-komponen yang berkaitan dengan hasil akhir dari kinerja organisasi yang dihasilkan, salah satunya adalah masalah pegawai sebagai tenaga utama dalam memberikan layanan masyarakat. Dalam kaitannya dengan penelitian ini peneliti meneliti tentang kaitan dari tunjangan kinerja, disiplin, produktivitas kerja dan kinerja pegawai.

1. Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Produktivitas Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama, tunjangan kinerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja Pegawai Negeri Sipil di Bappeko Mojokerto, terbukti benar dan dapat diterima. Koefisien jalur yang bertanda positif, berarti secara teoritis hubungan pengaruh dari tunjangan kinerja terhadap produktivitas kerja adalah searah, hal ini memberi makna bila persepsi pegawai terhadap tunjangan yang diterapkan Bappeko Mojokerto selaku perencanaan pembangunan Kota Mojokerto adalah semakin baik (positif), maka produktivitas kerja pegawai Bappeko Mojokerto semakin meningkat. Sebaliknya bila persepsi pegawai terhadap tunjangan kinerja yang diterapkan Bappeko Mojokerto selaku perencanaan pembangunan Kota Mojokerto adalah semakin menurun (negatif), maka produktivitas kerja pegawai Bappeko Mojokerto semakin rendah/menurun.

Deskripsi persepsi responden (49 pegawai Bappeko Mojokerto) terhadap kualitas kerja yang diterapkan oleh Bappeko Mojokerto menunjukkan positif yaitu 12 responden menyatakan sangat setuju dan 15 responden menyatakan setuju dan didukung oleh nilai koefisien kualitas kerja terhadap tunjangan kinerja sebesar 0,787 dengan t statistik sebesar 12,534 dan *p-value* sebesar 0,000. Deskripsi persepsi responden (49 pegawai Bappeko Mojokerto) terhadap kuantitas kerja yang diterapkan oleh Bappeko Mojokerto menunjukkan positif yaitu 10 responden menyatakan sangat setuju, 14 responden menyatakan setuju dan 14 responden menyatakan cukup setuju dan didukung oleh nilai koefisien kuantitas kerja terhadap tunjangan kinerja sebesar 0,839 dengan t statistik sebesar 19,296 dan *p-value* sebesar 0,000.

Deskripsi persepsi responden (49 pegawai Bappeko Mojokerto) terhadap ketepatan waktu yang diterapkan oleh Bappeko Mojokerto menunjukkan positif yaitu 13 responden menyatakan sangat setuju, 9 responden menyatakan setuju dan 11 responden menyatakan cukup setuju dan didukung oleh nilai koefisien ketepatan waktu terhadap tunjangan kinerja sebesar 0,819 dengan t statistik sebesar 15,788 dan *p-value* sebesar 0,000. Deskripsi persepsi responden (49 pegawai Bappeko Mojokerto) terhadap hari kerja yang diterapkan oleh Bappeko Mojokerto menunjukkan positif yaitu 17 responden menyatakan sangat setuju dan 10 responden menyatakan setuju dan didukung oleh nilai koefisien hari kerja terhadap tunjangan kinerja sebesar 0,819 dengan t statistik sebesar 15,254 dan *p-value* sebesar 0,000.

Deskripsi persepsi responden (49 pegawai Bappeko Mojokerto) terhadap jam kerja yang diterapkan oleh Bappeko Mojokerto menunjukkan positif yaitu 3 responden menyatakan sangat setuju, 19 responden menyatakan setuju dan 20 responden menyatakan cukup setuju dan didukung oleh nilai koefisien jam kerja terhadap tunjangan kinerja sebesar 0,788 dengan

t statistik sebesar 11,899 dan *p-value* sebesar 0,000. Deskripsi persepsi responden (49 pegawai Bappeko Mojokerto) terhadap kode etik yang diterapkan oleh manajemen Bappeko Mojokerto menunjukkan positif yaitu 9 responden menyatakan sangat setuju, 9 responden menyatakan setuju dan 18 responden menyatakan cukup setuju dan didukung oleh nilai koefisien kode etik terhadap tunjangan kinerja sebesar 0,748 dengan t statistik 10,189 dan *p-value* sebesar 0,000. Deskripsi persepsi responden (49 pegawai Bappeko Mojokerto) terhadap kedisiplinan yang diterapkan oleh Bappeko Mojokerto menunjukkan positif yaitu 15 responden menyatakan sangat setuju, 9 responden menyatakan setuju dan 9 responden menyatakan cukup setuju dan didukung oleh nilai koefisien kedisiplinan terhadap tunjangan kinerja sebesar 0,733 dengan t statistik sebesar 8,475 dan *p-value* sebesar 0,000.

Sebagai temuan dari hasil studi ini adalah mendukung teoritis yang dikemukakan oleh Soedarmayanti (2001) yang menyatakan bahwa “Apabila tingkat penghasilan memadai maka dapat menimbulkan konsentrasi kerja dan kemampuan yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan produktivitas”. Soedarmayanti (2001) juga mengatakan bahwa “Jaminan sosial yang diberikan oleh suatu organisasi kepada pegawainya dimaksudkan untuk meningkatkan pengabdian dan semangat kerja. Apabila jaminan sosial pegawai mencukupi maka akan dapat menimbulkan kesenangan bekerja, sehingga mendorong pemanfaatan kemampuan yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas kerja”. Dapat diartikan bahwa penghasil dan tunjangan kinerja yang diberikan manajemen dapat meningkatkan produktivitas kerja secara signifikan. Dengan tunjangan kinerja ini secara tidak langsung akan meningkatkan penghasilan pegawai. Dengan terpenuhinya kebutuhan fisik, maka pegawai akan merasa tenang dalam bekerja dan lebih konsentrasi pada pekerjaan yang dikerjakannya. Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Ariyanto (2014) dimana dalam penelitian tersebut diperoleh hasil penelitian yang menyatakan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja baik secara parsial maupun secara simultan.

2. Pengaruh Disiplin Kerja (X2) Terhadap Produktivitas Kerja (Y1)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua, besarnya koefisien variabel disiplin kerja yang diterapkan oleh Badan Perencanaan Pembangunan Kota Mojokerto selaku lembaga pemerintahan yang bergerak dalam bidang perencanaan pembangunan kota terhadap produktivitas kerja = 0,470 dengan *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai ($\alpha=0,05$) dan t statistik sebesar 3,496 lebih besar dari 1,960. Hipotesis kedua menyatakan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja Pegawai Negeri Sipil di Bappeko Mojokerto, terbukti benar dan dapat diterima. Koefisien jalur yang bertanda positif, berarti secara teoritis pengaruh dari disiplin kerja terhadap produktivitas kerja adalah searah, hal ini memberi makna bila persepsi pegawai terhadap disiplin kerja yang diterapkan Bappeko Mojokerto selaku perencanaan pembangunan Kota Mojokerto adalah semakin baik (positif), maka produktivitas kerja pegawai Bappeko Mojokerto semakin meningkat. Sebaliknya bila persepsi pegawai terhadap disiplin kerja yang diterapkan Bappeko Mojokerto selaku perencanaan pembangunan Kota Mojokerto adalah semakin menurun (negatif), maka produktivitas kerja pegawai Bappeko Mojokerto semakin rendah/menurun.

Deskripsi persepsi responden (49 pegawai Bappeko Mojokerto) terhadap kemampuan yang diterapkan oleh Bappeko Mojokerto menunjukkan positif yaitu 10 responden menyatakan sangat setuju, 20 responden menyatakan setuju dan 9 responden menyatakan cukup setuju serta didukung oleh nilai koefisien kemampuan terhadap disiplin kerja sebesar 0,794 dengan t statistik sebesar 12,429 dan *p-value* sebesar 0,000. Deskripsi persepsi responden (49 pegawai Bappeko Mojokerto) terhadap teladan pimpinan yang diterapkan oleh Bappeko Mojokerto menunjukkan positif yaitu 5 responden menyatakan sangat setuju, 19 responden menyatakan setuju dan 15 responden menyatakan cukup setuju dan didukung oleh nilai koefisien teladan pimpinan terhadap disiplin kerja sebesar 0,703 dengan t statistik sebesar 8,480 dan *p-value* sebesar 0,000. Deskripsi persepsi responden (49 pegawai Bappeko Mojokerto) terhadap

kepuasan balas jasa yang diterapkan oleh Bappeko Mojokerto menunjukkan positif yaitu 2 responden menyatakan sangat setuju, 17 responden menyatakan setuju dan 23 responden menyatakan cukup setuju dan didukung oleh nilai koefisien kepuasan balas jasa terhadap disiplin kerja sebesar 0,721 dengan t statistik sebesar 8,338 dan *p-value* sebesar 0,000.

Deskripsi persepsi responden (49 pegawai Bappeko Mojokerto) terhadap kebutuhan yang diterapkan oleh Bappeko Mojokerto menunjukkan positif yaitu 10 responden menyatakan sangat setuju, 13 responden menyatakan setuju serta 14 responden menyatakan cukup setuju dan didukung oleh nilai koefisien kebutuhan terhadap disiplin kerja sebesar 0,740 dengan t statistik sebesar 9,757 dan *p-value* sebesar 0,000. Deskripsi persepsi responden (49 pegawai Bappeko Mojokerto) terhadap keadilan yang diterapkan oleh Bappeko Mojokerto menunjukkan positif yaitu 6 responden menyatakan sangat setuju, 17 responden menyatakan setuju serta 16 responden menyatakan cukup setuju dan didukung oleh nilai koefisien keadilan terhadap disiplin kerja sebesar 0,718 dengan t statistik sebesar 10,810 dan *p-value* sebesar 0,000.

Deskripsi persepsi responden (49 pegawai Bappeko Mojokerto) terhadap waskat yang diterapkan oleh manajemen Bappeko Mojokerto menunjukkan positif yaitu 15 responden menyatakan sangat setuju, 16 responden menyatakan setuju dan 10 responden menyatakan cukup setuju dan didukung oleh nilai koefisien waskat terhadap disiplin kerja sebesar 0,710 dengan t statistik 9,424 dan *p value* sebesar 0,000. Deskripsi persepsi responden (49 pegawai Bappeko Mojokerto) terhadap sanksi hukuman yang diterapkan oleh Bappeko Mojokerto menunjukkan positif yaitu 9 responden menyatakan sangat setuju, 14 responden menyatakan setuju dan 16 responden menyatakan cukup setuju dan didukung oleh nilai koefisien sanksi hukuman terhadap disiplin kerja sebesar 0,759 dengan t statistik sebesar 11,991 dan *p-value* sebesar 0,000. Deskripsi persepsi responden (49 pegawai Bappeko Mojokerto) terhadap ketegasan yang diterapkan oleh Bappeko Mojokerto menunjukkan positif yaitu 10 responden menyatakan sangat setuju, 16 responden menyatakan setuju dan 13 responden menyatakan cukup setuju dan didukung oleh nilai koefisien ketegasan terhadap disiplin kerja sebesar 0,724 dengan t statistik sebesar 11,096 dan *p-value* sebesar 0,000.

Deskripsi persepsi responden (49 pegawai Bappeko Mojokerto) terhadap hubungan vertikal yang diterapkan oleh Bappeko Mojokerto menunjukkan positif yaitu 9 responden menyatakan sangat setuju, 18 responden menyatakan setuju dan 12 responden menyatakan cukup setuju dan didukung oleh nilai koefisien hubungan vertikal terhadap disiplin kerja sebesar 0,814 dengan t statistik sebesar 13,687 dan *p-value* sebesar 0,000. Deskripsi persepsi responden (49 pegawai Bappeko Mojokerto) terhadap hubungan horizontal yang diterapkan oleh Bappeko Mojokerto menunjukkan positif yaitu 9 responden menyatakan sangat setuju, 18 responden menyatakan setuju dan 12 responden menyatakan cukup setuju dan didukung oleh nilai koefisien hubungan horizontal terhadap disiplin kerja sebesar 0,708 dengan t statistik sebesar 8,776 dan *p-value* sebesar 0,000.

Sebagai temuan dari hasil studi ini adalah mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Ariyanto (2014) dimana dalam penelitian tersebut diperoleh hasil penelitian yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja baik secara parsial maupun secara simultan. Hasil penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Soedarmayanti (2001) yang menyatakan bahwa "Sikap mental dapat berupa motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja. Sikap mental dan keterampilan sangat besar perannya dalam meningkatkan produktivitas, oleh sebab itu perlu dilakukan berbagai upaya untuk memantapkan sikap mental serta meningkatkan keterampilan pegawai, guna mewujudkan produktivitas kerja". Hasil penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2013) "Kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari manajemen Sumber daya manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi organisasi atau perusahaan mencapai hasil yang optimal".

3. Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga, besarnya koefisien variabel tunjangan kinerja yang diterapkan oleh Badan Perencanaan Pembangunan Kota Mojokerto selaku lembaga pemerintahan yang bergerak dalam bidang perencanaan pembangunan kota terhadap kinerja pegawai = 0,273 dengan *p-value* sebesar 0,022 lebih kecil dari nilai ($\alpha=0,05$) dan *t* statistik sebesar 2,295 lebih besar dari 1,960. Hipotesis ketiga menyatakan tunjangan kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Bappeko Mojokerto, terbukti kebenarannya dan dapat diterima. Koefisien jalur yang bertanda positif, berarti secara teoritis hubungan pengaruh dari tunjangan kinerja terhadap kinerja adalah searah, hal ini memberi makna bila persepsi pegawai terhadap tunjangan kinerja yang diterapkan Bappeko Mojokerto selaku perencanaan pembangunan kota Mojokerto adalah semakin baik (positif), maka kinerja pegawai Bappeko Mojokerto semakin meningkat. Sebaliknya bila persepsi pegawai terhadap tunjangan kinerja yang diterapkan Bappeko Mojokerto selaku perencanaan pembangunan kota Mojokerto adalah semakin menurun (negatif), maka kinerja pegawai Bappeko Mojokerto semakin rendah/menurun.

Sebagai temuan dari hasil study ini adalah mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Wattimury, Thomas dan Gerrit (2017) yang mengatakan bahwa tunjangan kinerja secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas I Ambon. Penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Karollah dan Nathasya (2018) yang menyatakan pengaruh antara tunjangan prestasi dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja PNS BKA sangat signifikan. Hal ini diperoleh dari hasil uji *F*, di mana nilai *F* hitung lebih besar dari *F* tabel. Hal ini menunjukkan baik pemberian TPK maupun disiplin kerja memiliki dampak yang positif terhadap peningkatan kinerja PNS BKA. Namun penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Hanifah (2017) yang menyatakan bahwa Tunjangan kinerja berpengaruh negatif signifikan pada kinerja pegawai Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai di Jawa Timur. Penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Robbins (2006) menambahkan bahwa kinerja pegawai juga meliputi sikap umum pegawai yang menilai perbedaan antara jumlah imbalan yang diterima dengan yang diyakininya seharusnya diterima.

4. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempat, besarnya koefisien variabel disiplin kinerja yang diterapkan oleh Badan Perencanaan Pembangunan Kota Mojokerto selaku lembaga pemerintahan yang bergerak dalam bidang perencanaan pembangunan kota terhadap kinerja pegawai = 0,375 dengan *p-value* sebesar 0,001 lebih kecil dari nilai ($\alpha=0,05$) dan *t* statistik sebesar 3,269 lebih besar dari 1,960. Hipotesis keempat menyatakan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Bappeko Mojokerto, terbukti kebenarannya dan dapat diterima. Koefisien jalur yang bertanda positif, berarti secara teoritis hubungan pengaruh dari disiplin kerja terhadap kinerja adalah searah, hal ini memberi makna bila persepsi pegawai terhadap disiplin kerja yang diterapkan Bappeko Mojokerto selaku perencanaan pembangunan Kota Mojokerto adalah semakin baik (positif), maka kinerja pegawai Bappeko Mojokerto semakin meningkat. Sebaliknya bila persepsi pegawai terhadap disiplin kerja yang diterapkan Bappeko Mojokerto selaku perencanaan pembangunan Kota Mojokerto adalah semakin menurun (negatif), maka kinerja pegawai Bappeko Mojokerto semakin rendah/menurun.

Sebagai temuan dari hasil studi ini adalah mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Wattimury, Thomas dan Gerrit (2017) yang mengatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Disiplin kerja yang diterapkan pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas I Ambon melalui indikator masuk kantor tepat waktu, pulang kantor tepat waktu, selalu berada dikantor selama jam kantor, memberi makna bahwa setiap pegawai sadar terhadap tugas dan tanggung jawab sebagai pegawai Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas

Pelabuhan Kelas I Ambon. Penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Tumilaar dan Ria (2015) yang menyatakan *Discipline affects significantly towards employee performance in human resources management of BPJS Ketenagakerjaan SULUT. The more disciplined someone, the more significant his job will be*. Tunjangan kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil. Namun penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Hanifah (2017) yang menyatakan bahwa disiplin tidak berpengaruh pada kinerja pegawai. Tunjangan kinerja ternyata tidak mampu meningkatkan disiplin, motivasi, dan kinerja pegawai. Sistem tunjangan kinerja yang diterapkan di BPDAS Propinsi Jawa Timur dinilai masih kurang tepat dan perlu diperbaiki. Penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Robbins (2006) menambahkan bahwa kinerja pegawai juga meliputi sikap umum pegawai yang menilai perbedaan antara jumlah imbalan yang diterima dengan yang diyakininya seharusnya diterima. Penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2013) “Kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari manajemen Sumber daya manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi organisasi atau perusahaan mencapai hasil yang optimal”.

5. Pengaruh Produktivitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kelima, besarnya koefisien variabel produktivitas kerja yang diterapkan oleh Badan Perencanaan Pembangunan Kota Mojokerto selaku lembaga pemerintahan yang bergerak dalam bidang perencanaan pembangunan kota terhadap kinerja pegawai = 0,335 dengan *p-value* sebesar 0,046 lebih kecil dari nilai ($\alpha=0,05$) dan *t* statistik sebesar 1,999 lebih besar dari 1,960. Hipotesis kelima menyatakan produktivitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Bappeko Mojokerto, terbukti kebenarannya dan dapat diterima. Koefisien jalur yang bertanda positif, berarti secara teoritis hubungan pengaruh dari produktivitas kerja terhadap kinerja adalah searah, hal ini memberi makna bila persepsi pegawai terhadap disiplin kerja yang diterapkan Bappeko Mojokerto selaku perencanaan pembangunan kota Mojokerto adalah semakin baik (positif), maka kinerja pegawai Bappeko Mojokerto semakin meningkat. Sebaliknya bila persepsi pegawai terhadap disiplin kerja yang diterapkan Bappeko Mojokerto selaku perencanaan pembangunan Kota Mojokerto adalah semakin menurun (negatif), maka kinerja pegawai Bappeko Mojokerto semakin rendah/menurun.

Deskripsi persepsi responden (49 pegawai Bappeko Mojokerto) terhadap indikator *history* yang diterapkan oleh Bappeko Mojokerto menunjukkan positif yaitu 20 responden menyatakan sangat setuju, 10 responden menyatakan setuju dan 7 responden menyatakan cukup setuju dan didukung oleh nilai koefisien *history* terhadap produktivitas kerja sebesar 0,893 dengan *t* statistik sebesar 24,979 dan *p-value* sebesar 0,000. Deskripsi persepsi responden (49 pegawai Bappeko Mojokerto) terhadap indikator pencapaian relative yang diterapkan oleh Bappeko Mojokerto menunjukkan positif yaitu 9 responden menyatakan sangat setuju, 18 responden menyatakan setuju dan 9 responden menyatakan cukup setuju dan didukung oleh nilai koefisien pencapaian relative terhadap produktivitas kerja sebesar 0,870 dengan *t* statistik sebesar 18,842 dan *p-value* sebesar 0,000. Deskripsi persepsi responden (49 pegawai Bappeko Mojokerto) terhadap indikator target parsial yang diterapkan oleh Bappeko Mojokerto menunjukkan positif yaitu 13 responden menyatakan sangat setuju, 17 responden menyatakan setuju dan 5 responden menyatakan cukup setuju dan didukung oleh nilai koefisien target parsial terhadap produktivitas kerja sebesar 0,942 dengan *t* statistik sebesar 54,856 dan *p-value* sebesar 0,000. Deskripsi persepsi responden (49 pegawai Bappeko Mojokerto) terhadap indikator target total yang diterapkan oleh Bappeko Mojokerto menunjukkan positif yaitu 14 responden menyatakan sangat setuju, 17 responden menyatakan setuju dan 8 responden menyatakan cukup setuju dan didukung oleh nilai koefisien target

total terhadap produktivitas kerja sebesar 0,898 dengan t statistik sebesar 16,249 dan *p-value* sebesar 0,000.

Sebagai temuan dari hasil studi ini adalah mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Bahri (2016). Berdasarkan hasil penelitiannya, maka didapatkan temuan sebagai berikut : pengembangan karier berpengaruh dan signifikan terhadap produktivitas, kompetensi kerja berpengaruh dan signifikan terhadap produktivitas, pengembangan karier dan kompetensi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas. Secara parsial, ternyata pengembangan karier lebih dominan memengaruhi produktivitas. Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. produktivitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengembangan karier, kompetensi kerja dan produktivitas secara bersama-sama berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial, ternyata produktivitas lebih dominan mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Dessler (2004) menyatakan bahwa definisi “Kinerja pegawai menekankan pada persepsi kerja karyawan mengenai keuntungan-keuntungan yang diperoleh dari pekerjaannya. Pekerja juga menganggap bahwa kinerja pegawai merupakan faktor penting yang harus diperhatikan dalam hal produktivitas”. Sehingga untuk meningkatkan kinerja pegawai sebaiknya manajemen memperhatikan kembali pencapaian pada bulan yang sama pada tahun sebelumnya. Diharapkan dari rentetan *history* tersebut pencapaian dari pegawai meningkat pada periode waktu sebelumnya.

6. Tunjangan Kinerja Berpengaruh Secara Tidak Langsung Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Melalui Produktivitas Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keenam, besarnya koefisien variabel tunjangan kinerja yang diterapkan oleh Badan Perencanaan Pembangunan Kota Mojokerto selaku lembaga pemerintahan yang bergerak dalam bidang perencanaan pembangunan kota terhadap kinerja pegawai melalui variabel mediasi produktivitas kerja sebesar 0,148 dengan *p-value* sebesar 0,108 lebih besar dari nilai ($\alpha=0,05$) dan t statistik sebesar 1,609 lebih kecil dari 1,960. Hipotesis keenam menyatakan tunjangan kinerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil melalui produktivitas kerja di Bappeko Mojokerto, tidak terbukti kebenarannya dan tidak dapat diterima. Koefisien jalur yang bertanda positif, berarti secara teoritis hubungan pengaruh dari tunjangan kinerja terhadap kinerja melalui produktivitas kerja adalah searah, hal ini memberi makna bila persepsi pegawai terhadap tunjangan kinerja yang diterapkan Bappeko Mojokerto selaku perencanaan pembangunan Kota Mojokerto adalah semakin baik (positif), maka kinerja pegawai Bappeko Mojokerto semakin meningkat. Sebaliknya bila persepsi pegawai terhadap tunjangan kinerja yang diterapkan Bappeko Mojokerto selaku perencanaan pembangunan Kota Mojokerto adalah semakin menurun (negatif), maka kinerja pegawai Bappeko Mojokerto semakin rendah/ menurun. Hal ini dapat diartikan pula bahwa variabel tunjangan kinerja dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai namun tidak melalui produktivitas kerja, karena berdasarkan pada hipotesis ketiga diperoleh hasil penelitian dimana tunjangan kinerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sebagai temuan dari hasil studi ini adalah mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Hanifah (2017). Berdasarkan hasil penelitiannya, maka didapatkan temuan sebagai berikut : Disiplin tidak berpengaruh pada kinerja pegawai. Tunjangan kinerja ternyata tidak mampu meningkatkan disiplin, motivasi, dan kinerja pegawai.

7. Disiplin Kerja Berpengaruh Secara Tidak Langsung Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Melalui Produktivitas Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketujuh, besarnya koefisien variabel disiplin kerja yang diterapkan oleh Badan Perencanaan Pembangunan Kota Mojokerto selaku lembaga

pemerintahan yang bergerak dalam bidang perencanaan pembangunan kota terhadap kinerja pegawai melalui variabel mediasi produktivitas kerja sebesar 0,157 dengan *p-value* sebesar 0,081 lebih besar dari nilai ($\alpha=0,05$) dan *t* statistik sebesar 1,749 lebih kecil dari 1,960. Hipotesis ketujuh menyatakan disiplin kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil melalui produktivitas kerja di Bappeko Mojokerto, tidak terbukti kebenarannya dan tidak dapat diterima. Koefisien jalur yang bertanda positif, berarti secara teoritis hubungan pengaruh dari disiplin kerja terhadap kinerja melalui produktivitas kerja adalah searah, hal ini memberi makna bila persepsi pegawai terhadap disiplin kerja yang diterapkan Bappeko Mojokerto selaku perencanaan pembangunan Kota Mojokerto adalah semakin baik (positif), maka kinerja pegawai Bappeko Mojokerto semakin meningkat. Sebaliknya bila persepsi pegawai terhadap disiplin kerja yang diterapkan Bappeko Mojokerto selaku perencanaan pembangunan Kota Mojokerto adalah semakin menurun (negatif), maka kinerja pegawai Bappeko Mojokerto semakin rendah/menurun. Hal ini dapat diartikan pula bahwa variabel disiplin kerja dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai namun tidak melalui produktivitas kerja, karena berdasarkan pada hipotesis keempat diperoleh hasil penelitian dimana disiplin kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dari penjelasan diatas dapat diketahui dari hasil studi ini adalah mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Hanifah (2017). Berdasarkan hasil penelitiannya, maka didapatkan temuan sebagai berikut : Disiplin tidak berpengaruh pada kinerja pegawai. Tunjangan kinerja ternyata tidak mampu meningkatkan disiplin, motivasi, dan kinerja pegawai.

8. Hasil Uji Dominasi Antar Variabel

Berdasarkan atas uji pengaruh langsung antar variabel diketahui bahwa pengaruh dari variabel tunjangan kinerja terhadap produktivitas kerja pegawai mempunyai pengaruh dominan dibandingkan dengan pengaruh antar variabel lainnya. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai *t* statistik dari pengaruh variabel tunjangan terhadap produktivitas kerja paling tinggi dibandingkan dengan yang lain yaitu sebesar 3,504 dengan *p-value* 0,000. Kemudian yang paling kecil adalah pengaruh dari variabel produktivitas terhadap kinerja dengan *t* statistik sebesar 1,999 dengan *p-value* sebesar 0,046.

Sedangkan berdasarkan atas uji pengaruh tidak langsung antar variabel diketahui bahwa pengaruh dari variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui produktivitas kerja berpengaruh dominan, hal ini dibuktikan dengan nilai *t* statistik sebesar 1,749 dengan *p-value* sebesar 0,081. Dimana nilai *t* statistik nya lebih tinggi dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung dari tunjangan kerja terhadap kinerja melalui produktivitas kerja.

Kemudian berdasarkan atas uji pengaruh total antar variabel diketahui bahwa pengaruh dari variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui produktivitas kerja berpengaruh dominan, hal ini dibuktikan dengan nilai *t* statistik sebesar 5,183 dengan *p-value* sebesar 0,081. Dimana nilai *t* statistik nya paling tinggi dibandingkan dengan pengaruh total dari tunjangan kerja terhadap kinerja melalui produktivitas kerja.

KESIMPULAN

Dari pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya maka kesimpulannya antara lain:

1. Tunjangan kinerja yang diterapkan BAPPEKO Mojokerto selaku lembaga pemerintahan yang bergerak dalam bidang perencanaan pembangunan kota berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.
2. Disiplin kerja yang diterapkan BAPPEKO Mojokerto selaku lembaga pemerintahan yang bergerak dalam bidang perencanaan pembangunan kota berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.
3. Tunjangan kinerja yang diterapkan BAPPEKO Mojokerto selaku lembaga pemerintahan yang bergerak dalam bidang perencanaan pembangunan kota berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Disiplin kerja yang diterapkan BAPPEKO Mojokerto selaku lembaga pemerintahan yang bergerak dalam bidang perencanaan pembangunan kota berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
5. Produktivitas kerja yang diterapkan BAPPEKO Mojokerto selaku lembaga pemerintahan yang bergerak dalam bidang perencanaan pembangunan kota berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
6. Tunjangan kinerja yang diterapkan BAPPEKO Mojokerto selaku lembaga pemerintahan yang bergerak dalam bidang perencanaan pembangunan kota tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai.
7. Disiplin kerja yang diterapkan BAPPEKO Mojokerto selaku lembaga pemerintahan yang bergerak dalam bidang perencanaan pembangunan kota tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai.
8. Pengaruh secara total variabel penelitian yang dominan adalah pengaruh total dari variabel disiplin kerja dengan kinerja melalui produktivitas kerja. Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai sebaiknya manajemen memperhatikan faktor disiplin kerja pegawai.
9. Hasil studi ini akan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori dan ilmu. Secara keseluruhan hasil studi ini tidak sepenuhnya mendukung teori-teori dan hasil penelitian sebelumnya, dimana pegawai BAPPEKO Mojokerto selaku lembaga pemerintahan yang bergerak di bidang perencanaan pembangunan kota dalam peningkatan kinerjanya lebih bertumpu pada bagaimana penerapan atas apa yang dilakukan atau diperintahkan atasan dan pengawasan yang memadai.

Terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, antara lain: (1) Dalam penelitian ini hanya dilakukan di Bappeko Mojokerto. Oleh karena itu, untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada beberapa instansi/organisasi perangkat daerah (OPD) untuk mengetahui dan membandingkan pengaruh tunjangan kinerja dan disiplin kerja terhadap kinerja dengan mediasi produktivitas kerja pada pegawai negeri sipil di beberapa instansi/organisasi perangkat daerah (OPD)., (2) Pada penelitian ini disebutkan bahwa dalam meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil menggunakan variabel perantara/mediasi berupa produktivitas saja, padahal dalam meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil dapat menggunakan variabel lain, seperti motivasi, komunikasi, dan sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariyanto. 2014. *Pengaruh Disiplin Kerja, Tunjangan Kinerja dan Tingkat Pendidikan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Bappeda, BKKP dan Kantor Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Tebo Jambi*. Tesis, Jakarta: Program Pascasarjana, Universitas Terbuka
- As'ad, Moh., 2006. *Kepemimpinan Efektif Dalam Perusahaan, Edisi 2*. Yogyakarta: Liberty,
- Davis, Keith & John W. Newstrom. 2001. *Perilaku dalam Organisasi, Jilid 1 Edisi Keenam. Alih Bahasa: Agus Dharma*. Jakarta: PT. Erlangga.
- Dessler, Gary. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi ke-9, Jilid 1*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Fraser, T.M. 2004. Human Stress, Work and Job Satisfaction: A Critical Approach, Occupational Safety and Health Series, No.50, pp.123-154.
- Gibson, James L, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr., (terjemahan Nunuk Ardiani). 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses Jilid 1, Edisi 8 Cetakan 1*, Jakarta: Binarupa Aksara.

- Hanifah, Yusnia. 2017. *Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Kinerja Pegawai Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai Di Jawa Timur*. Bisma Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 11, No. 2 Mei 2017. Jember: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- Hasibuan, M.S.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Ibrahim. 2015. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Karollah, Banta dan Syarifah Nathasya. 2018. Pengaruh Tunjangan Prestasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Aceh, SIMEN (Akuntansi dan Manajemen) STIES Vol. 9 Issue 1, ISSN Online : 2598-3008 Print:2355-0465. Nangroe Aceh Darussalam: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sabang.
- Kotler, Philip dan A.B. Susanto. 2002. *Manajemen Pemasaran di Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Organisasi, Cetakan Keenam*. Bandung: PT. Remaja Rodakarya.
- Rivai, Veithzal & Ella Jauvani Sagala. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Edisi Kedua, Cetakan keempat*. Jakarta PT. Rajagrafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta: Penerbit PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P. 2006. *Perilaku Organisasi, Edisi 10*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Siagian, Sondang P., 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi I. Cetakan Kesembilan*. Jakarta: PT Bina Aksara,
- Soedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Subekhi Akhmad, Mohammad Jauhari. 2012. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pustaka Karya.
- Sutrisno, Edi. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tumilaar, Brigita Ria. 2015. The Effect Of Discipline, Leadership, And Motivation On Employee Performance At BPJS Ketenagakerjaan Sulut, Jurnal EMBA Vol.3 No.2 Juni 2015, ISSN 2303-1174, Faculty of Economics and Business International Business Administration (IBA) Program University of Sam Ratulangi Manado.
- Undang-Undang Nomor 4 Tahun 1992 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
- Wattimury, Margarita, Thomas Pentury dan Gerrit Pentury. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Tunjangan Kinerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kesyahbandaran Dan Otoritas Pelabuhan Kelas I Ambon. Jurnal Manis Volume 1 Nomor 2, Juli 2017, Universitas Pattimura, Maluku.