

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 *Goal-Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*) yang menyatakan adanya hubungan yang tidak terpisahkan antara penetapan tujuan dan kinerja. Goal- Setting Theory menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan memperanai perilaku kinerjanya. Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan memperanai tindakannya dan memperanai konsekuensi kinerjanya. (Ni Kadek Rika Putri Rahayu, 2022). Lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai karena mencakup kondisi fisik, sosial, dan psikologis yang membentuk pengalaman kerja sehari-hari. Menurut teori Job Demands-Resources (JD-R) Model yang diperbarui oleh Bakker & Demerouti (2023), lingkungan kerja yang mendukung — seperti ketersediaan sumber daya, hubungan sosial yang positif, dan keseimbangan beban kerja — dapat meningkatkan motivasi serta keterlibatan pegawai (work engagement), yang pada akhirnya berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Sebaliknya, lingkungan yang penuh tekanan, tidak nyaman secara fisik, atau minim dukungan sosial dapat menurunkan semangat kerja dan produktivitas. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa aspek ergonomi, komunikasi antarpegawai, serta kebijakan kesejahteraan kerja dikelola secara efektif untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif. Lebih lanjut, teori Affective Events Theory (AET) yang dikembangkan oleh Weiss & Cropanzano (2022) menegaskan bahwa pengalaman emosional yang timbul dari interaksi

di lingkungan kerja turut mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang positif dapat menimbulkan emosi menyenangkan seperti rasa dihargai dan puas, yang memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik. Sebaliknya, lingkungan yang negatif memunculkan stres dan kelelahan emosional (emotional exhaustion), yang dapat menurunkan performa dan meningkatkan niat untuk keluar dari pekerjaan. Dengan demikian, organisasi yang ingin meningkatkan kinerja pegawai harus memperhatikan aspek afektif lingkungan kerja — tidak hanya menyediakan fasilitas fisik yang memadai, tetapi juga membangun budaya kerja yang inklusif, supportif, dan menghargai kesejahteraan emosional karyawannya. Motivasi kerja berperan penting dalam menentukan tingkat kinerja pegawai karena menjadi pendorong utama perilaku, upaya, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan teori Self-Determination Theory (SDT) yang diperbarui oleh Deci dan Ryan (2023), motivasi intrinsik—yang muncul dari rasa memiliki, kompetensi, dan otonomi—lebih efektif dalam meningkatkan kinerja dibandingkan motivasi ekstrinsik yang bergantung pada imbalan eksternal. Pegawai yang termotivasi secara intrinsik cenderung menunjukkan kreativitas, dedikasi, dan tanggung jawab yang lebih tinggi dalam pekerjaannya. Sebaliknya, ketika kebutuhan psikologis dasar tersebut tidak terpenuhi, pegawai cenderung mengalami penurunan semangat, komitmen, dan performa. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan yang menumbuhkan otonomi, memberikan umpan balik positif, serta mengakui pencapaian karyawan untuk memperkuat motivasi kerja dan, pada gilirannya, meningkatkan kinerja mereka. Disiplin kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai karena mencerminkan tingkat kepatuhan, tanggung jawab, dan konsistensi individu dalam melaksanakan tugas sesuai standar organisasi. Berdasarkan teori Self-Regulation Theory yang dikembangkan lebih lanjut oleh Baumeister dan Vohs (2022), disiplin kerja merupakan bentuk pengendalian diri yang memungkinkan pegawai

untuk menunda kepuasan sesaat demi pencapaian tujuan jangka panjang, termasuk target kinerja. Pegawai dengan disiplin tinggi cenderung memiliki kontrol diri yang kuat, manajemen waktu yang baik, serta mampu mematuhi aturan dan prosedur organisasi, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan efisiensi kerja. Sebaliknya, kurangnya disiplin dapat memicu keterlambatan, penurunan kualitas pekerjaan, dan konflik organisasi. Oleh karena itu, penerapan sistem disiplin yang adil, transparan, dan berbasis penghargaan menjadi strategi penting untuk menjaga dan meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

2.2 Lingkungan Kerja

Lingkungan menurut As'ad (2023:174) adalah keseluruhan atau setiap aspek dan gejala fisik dan sosial kultural yang memperan individu. Kerja adalah aktifitas manusia baik fisik maupun mental yang didasarkan adalah bawaan dan mempunyai tujuan yaitu mendapatkan kepuasan. Fraser dalam Robbins (2021:209) menegaskan bahwa lingkungan kerja merupakan suatu lingkungan dimana para pegawai tersebut melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehari-hari, yang meliputi pelayanan pegawai, kondisi kerja dan hubungan pegawai.

Sedarmayanti (2021) berpendapat bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitar di mana ia bekerja, metode kerjanya baik perorangan maupun kelompok. Nitisemito (2023:183) mengemukakan lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang memperan dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Menurut Tohardi (2023:136), lingkungan kerja fisik walaupun di yakini bukanlah faktor utama dalam meningkatkan produktivitas pegawai, namun faktor lingkungan kerja fisik

merupakan variabel yang perlu diperhitungkan oleh para pakar manajemen dalam Perannya untuk meningkatkan produktivitas. Para pegawai yang melaksanakan tugas dan pekerjaanya harus diberikan perhatian, salah satunya adalah memperhatikan lingkungan kerja pegawainya. Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong pegawai bekerja secara maksimal untuk kemajuan perusahaan.

Anoraga (2023:79) menyatakan lingkungan kerja merupakan faktor penting dan berperan terhadap pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang baik atau menyenangkan akan membawa Peran yang baik pada semua pihak baik para pekerja, pimpinan ataupun pekerjaannya. Lingkungan kerja sebagai sumber informasi dan tempat melakukan aktifitas, maka kodisi lingkungan kerja yang baik harus dicapai agar pegawai/pegawai merasa betah dan nyaman di dalam ruangan untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat efisiensi yang tinggi. Lingkungan kerja yang baik akan membawa dampak pada meningkatnya kualitas pekerjaan, mengurangi ketenangan pada mata dan keinginan rohaniah, serta yang terpenting semangat kerja lebih baik dan prestise yang lebih baik untuk instansi yang bersangkutan. Dengan berdasarkan teori-teori lingkungan kerja tersebut di atas dapat diuraikan bahwa definisi konseptual lingkungan kerja adalah suatu kondisi atau keadaan yang ada disekitar lingkungan tempat bekerja yang dapat memPerani kinerja seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya baik secara langsung maupun tidak langsung dan memperani optimalisasi hasil yang diperoleh dan berperan juga terhadap produktivitas perusahaan secara umum.

2.2.1. Indikator Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2021:217) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu:

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat memperani pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

Faktor - faktor lingkungan kerja fisik adalah sebagai berikut:

a. Pewarnaan

Masalah warna dapat berperan terhadap pegawai didalam melaksanakan pekerjaan, akan tetapi banyak perusahaan yang kurang memperhatikan masalah warna. Dengan demikian pengaturan hendaknya memberi manfaat, sehingga dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Pewarnaan pada dinding ruang kerja hendaknya mempergunakan warna yang lembut.

b. Penerangan

Penerangan dalam ruang kerja pegawai memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan semangat pegawai sehingga mereka akan dapat menunjukkan hasil kerja yang baik, yang berarti bahwa penerangan tempat kerja yang cukup sangat membantu berhasilnya kegiatan-kegiatan operasional organisasi.

c. Udara

Di dalam ruangan kerja pegawai dibutuhkan udara yang cukup, dimana dengan adanya pertukaran udara yang cukup, akan menyebabkan kesegaran fisik dari pegawai tersebut. Suhu udara yang terlalu panas akan menurunkan semangat kerja pegawai di dalam melaksanakan pekerjaan.

d. Suara bising

Suara yang bunyi bisa sangat menganggu para pegawai dalam bekerja. Suara bising tersebut dapat merusak konsentrasi kerja pegawai sehingga kinerja pegawai bisa menjadi tidak optimal. Oleh karena itu setiap organisasi harus selalu berusaha untuk menghilangkan suara bising tersebut atau paling tidak menekannya untuk memperkecil suara bising tersebut. Kemampuan organisasi didalam menyediakan dana untuk keperluan pengendalian suara bising tersebut, juga merupakan salah satu faktor yang menentukan pilihan cara pengendalian suara bising dalam suatu organisasi.

e. Ruang Gerak

Suatu organisasi sebaiknya pegawai yang bekerja mendapat tempat yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas. Pegawai tidak mungkin dapat bekerja dengan tenang dan maksimal jika tempat yang tersedia tidak dapat memberikan kenyamanan. Dengan demikian ruang gerak untuk tempat pegawai bekerja seharusnya direncanakan terlebih dahulu agar para pegawai tidak terganggu di dalam melaksanakan pekerjaan disamping itu juga perusahaan harus dapat menghindari dari pemborosan dan menekan pengeluaran biaya yang banyak.

f. Keamanan

Rasa aman bagi pegawai sangat berperan terhadap semangat kerja dan kinerja pegawai. Di sini yang dimaksud dengan keamanan yaitu keamanan yang dapat dimasukkan ke dalam lingkungan kerja fisik. Jika di tempat kerja tidak aman pegawai tersebut akan menjadi gelisah, tidak bisa berkonsentrasi dengan pekerjaannya serta semangat kerja pegawai tersebut akan mengalami penurunan. Oleh karena itu sebaiknya suatu organisasi terus berusaha untuk

menciptakan dan mempertahankan suatu keadaan dan suasana aman tersebut sehingga pegawai merasa senang dan nyaman dalam bekerja.

g. Kebersihan

Lingkungan kerja yang bersih akan menciptakan keadaan disekitarnya menjadi sehat. Oleh karena itu setiap organisasi hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungan kerja. Dengan adanya lingkungan yang bersih pegawai akan merasa senang sehingga kinerja pegawai akan meningkat.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungsn kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan bawahan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini tidak kalah pentingnya dengan lingkungan kerja fisik. Semangat kerja pegawai sangat diPerani oleh keadaan lingkungan kerja non fisik, misalnya hubungan dengan sesama pegawai dan dengan pemimpinnya. Apabila hubungan seorang pegawai dengan pegawai lain dan dengan pimpinan berjalan dengan sangat baik maka akan dapat membuat pegawai merasa lebih nyaman berada di lingkungan kerjanya. Dengan begitu semangat kerja pegawai akan meningkat dan kinerja pun juga akan ikut meningkat.

Ada 5 aspek lingkungan kerja non fisik yang bisa memperanai perilaku pegawai, yaitu:

- a. Struktur kerja, yaitu sejauh mana bahwa pekerjaan yang diberikan kepadanya memiliki struktur kerja dan organisasi yang baik.

- b. Tanggung jawab kerja, yaitu sejauh mana pekerja merasakan bahwa pekerjaan mengerti tanggung jawab mereka serta bertanggung jawab atas tindakan mereka.
- c. Perhatian dan dukungan pemimpin, yaitu sejauh mana pegawai merasakan bahwa pimpinan sering memberikan pengarahan, keyakinan, perhatian serta menghargai mereka.
- d. Kerja sama antar kelompok, yaitu sejauh mana pegawai merasakan ada kerjasama yang baik diantara kelompok kerja yang ada.
- e. Kelancaran komunikasi, yaitu sejauh mana pegawai merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka, dan lancar, baik antara teman sekerja ataupun dengan pimpinan.

Faktor-faktor lingkungan kerja menurut Frasser Dalam Robbins, (2021:211) adalah sebagai berikut:

- 1) Lingkungan fisik. Lingkungan fisik merupakan segala sesuatu dari molekul (faktor-faktor fisik) yang ada di sekitar pekerja yang dianggap perlu dan dapat memperanai dalam pelaksanaan kerja. Lingkungan fisik, meliputi:
 - a) Peralatan kerja

Alat dan bahan yang tersedia merupakan komponen yang sangat menunjang dalam aktivitas pekerjaan. Peralatan kerja (fasilitas) yang masih layak pakai, misalnya: kendaraan operasional, komputer, mesin produksi, akan memudahkan pekerjaan pegawai.

 - b) Sirkulasi udara

Sirkulasi udara dalam ruangan kerja sangat diperlukan. Sirkulasi udara yang cukup akan menyebabkan kesegaran fisik dari pegawai, dan sebaliknya, jika sirkulasi udara tidak lancar, terutama jika ruangan penuh

dengan pegawai, maka pegawai akan merasakan pengap dan sesak.

Akibatnya akan sangat memPerani pekerjaan pegawai.

c) Penerangan

Dalam melaksanakan tugas, pegawai membutuhkan penerangan yang cukup, apalagi bila pekerjaan yang dilakukan tersebut menuntut ketelitian. Penerangan dalam bekerja tidak hanya bersumber pada penerangan listrik, tetapi penerangan sinar matahari juga sangat diperlukan.

d) Tingkat kebisingan

Kebisingan dapat mengurangi kesehatan seseorang serta dapat mengganggu konsentrasi dalam bekerja. Dengan terganggunya konsentrasi ini maka pekerjaan yang dilakukan akan menimbulkan kesalahan atau kerusakan, akibatnya akan menimbulkan kerugian.

e) Pewarnaan

Pewarnaan berhubungan dengan kejawaan seseorang. Warna dapat memPerani semangat dan kegairahan kerja para pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan. Masalah pewarnaan bukan hanya pewarnaan dinding saja tetapi sangat luas termasuk pewarnaan mesin-mesin, pewarnaan peralatan, pewarnaan seragam, juga perlu mendapat perhatian.

f) Kebersihan

Lingkungan kerja yang bersih akan menimbulkan rasa senang, sehingga dapat memPerani seseorang untuk bekerja lebih giat dan lebih berdisiplin. Kebersihan lingkungan bukan hanya berarti kebersihan

tempat pegawai bekerja, tetapi jauh lebih luas, misalnya: kebersihan kamar mandi, konstruksi gedung yang memudahkan untuk membersihkannya (seperti: lantai keramik).

g) Tata ruang kerja

Tata ruang kerja merupakan penentuan mengenai kebutuhan-kebutuhan ruang dan tentang penggunaan secara terperinci dari ruang tersebut. Penyusunan alat-alat kerja pada letak yang tepat dapat menimbulkan kepuasan kerja pegawai. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam tata ruang kerja, antara lain: perlu memperhatikan jarak terpendek (efisiensi), perlu memperhatikan rangkaian yang sejalan dengan urutan penyelesaian tugas, menggunakan sepenuhnya ruangan yang ada dan dapat diubah atau disusun kembali.

2) Lingkungan psikososial (non fisik).

Lingkungan psikososial merupakan keseluruhan fenomena (peristiwa, situasi, atau kondisi) yang secara potensial memperanai pekerja dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Lingkungan psikososial meliputi:

a) Kebutuhan pegawai

Kebutuhan pegawai meliputi imbalan, prestasi kerja dan adanya pengakuan dari pihak organisasi atas hasil kerja.

b) Norma kerja kelompok

Norma kerja kelompok meliputi prosedur dan pedoman yang memuat norma standar atau sasaran kerja yang dilakukan dalam kelompok.

c) Peran dan sikap pegawai

Pegawai sebagai seorang pekerja mempunyai sikap dan tanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diembannya dan hal tersebut akan memperanai perilaku. Besarnya tugas-tugas yang diberikan pada pegawai harus disesuaikan dengan kemampuan fisik dan akademik, juga seimbang antara pegawai satu dengan yang lain.

d) Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja menyangkut hubungan diantara pegawai itu sendiri serta kerja sama diantara pegawai. Hubungan pegawai akan menentukan tingkat produktivitas kerja dari pegawai tersebut. Hubungan yang tidak serasi akan menurunkan tingkat produktivitas kerja.

e) Hubungan dengan atasan

Hubungan dengan atasan menyangkut hubungan pegawai dan atasan dalam berkomunikasi serta kebijaksanaan atasan. Hal ini juga menyangkut perhatian dari atasan yang cukup, sehingga akan dapat mendorong terciptanya hubungan pegawai yang serasi.

Komponen-komponen dari lingkungan kerja kebanyakan menurut Moekijat (2023:144) adalah:

- 1) Penerangan,
- 2) Warna,
- 3) Udara,
- 4) Suasana,
- 5) Tata ruang kantor

Sedangkan menurut Nitisemito (2023:184) faktor-faktor yang memperanai lingkungan kerja:

- 1) Pewarnaan,
- 2) Kebersihan,
- 3) Pertukaran udara,
- 4) Penerangan,
- 5) Keamanan,
- 6) Kebisingan.

Kedua jenis lingkungan kerja di atas harus selalu diperhatikan oleh organisasi. Keduanya tidak bisa dipisahkan begitu saja. Terkadang organisasi hanya mengutamakan salah satu jenis lingkungan kerja di atas, tetapi akan lebih baik lagi apabila keduanya dilaksanakan secara maksimal. Dengan begitu kinerja pegawai bisa akan lebih maksimal.

2.3 Motivasi Kerja

Motivasi kerja menurut Abraham Maslow (2021) didasarkan pada Teori Hierarki Kebutuhan (*Hierarchy of Needs*), yang menyatakan bahwa manusia termotivasi untuk bekerja karena ingin memenuhi kebutuhan-kebutuhan tertentu yang tersusun secara hierarkis, dari yang paling dasar hingga yang paling tinggi. Motivasi merupakan faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja, dan meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Siagian (2021:35) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para pemimpin. Dengan demikian motivasi kerja sangat perludi perhatikan oleh manajemen organisasi terutama para pemimpin, dimana pemimpin setiap hari berhubungan langsung dengan bawahan di tempat kerja. Pemberian dorongan sebagai bentuk motivasi kerja kepada bawahan penting dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Pegawai dalam menjalankan tugas dan pekerjaan dengan baik memerlukan motivasi, tugas pemimpin dalam hal ini ialah membuat lingkungan kerja yang baik sedemikian rupa sehingga pegawai dalam organisasi termotivasi dengan sendirinya, untuk itu diperlukan pemahaman motivasi yang baik, baik dalam diri bawahan atau pegawai guna membantu dalam meningkatkan kinerjanya.

Motivasi seseorang ditentukan oleh intensitas motifnya. Cahyono dan Suharto (2021:39) mengartikan motif yakni dorongan kebutuhan, keinginan, dan rangsangan. Sedangkan menurut Martoyo (2021:75) motif adalah daya pendorong atau tenaga pendorong seseorang yang mendorong seseorang untuk bertindak. Jadi, dengan adanya motif dalam diri seseorang maka akan menimbulkan motivasi. Suranta, (2021:83) menyatakan motivasi adalah reaksi yang timbul dari dalam diri seseorang sebagai dorongan karena adanya rangsangan dari luar yang mempengaruhi untuk memenuhi tujuan tertentu. Menurut Mangkunegara (2021:126) motivasi merupakan kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Robbins (2020:40) menyatakan bahwa motivasi yaitu keinginan untuk melakukan sesuatu sebagai kesediaan untuk megeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Motivasi ialah proses atau faktor yang mendorong orang untuk bertindak atau berperilaku dengan cara tertentu, dengan dasar manusia mudah diberikan motivasi karena jika kebutuhannya terpenuhi maka seseorang akan mempunyai motivasi yang tinggi untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Masrukhan dan Waridin (2020:92) berpendapat bahwa motivasi merupakan faktor psikologis yang menunjukkan minat individu terhadap pekerjaan, rasa puas, dan ikut bertanggung jawab terhadap aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan.

Berdasarkan beberapa teori pengertian tentang motivasi diatas, maka penulis menyimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang timbul dalam diri pegawai untuk melakukan sesuatu, karena adanya rangsangan dari luar baik itu dari atasan dan lingkungan kerja, serta adanya dasar untuk memenuhi kebutuhan dan rasa puas, serta memenuhi tanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan dan dilakukan dalam organisasi.

Teknik memotivasi kerja pegawai dalam organisasi menurut Mangkunegara (2021:98) adalah sebagai berikut:

1. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai. Maksudnya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja pegawai.
2. Teknik komunikasi persuasif. Merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan dengan istilah “AIDDAS” yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (keputusan), *Action* (aksi atau tindakan), dan *Satisfaction* (kepuasan). Pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja. Setelah timbul minat maka akan timbul hasrat yang semakin kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

2.3.1. Indikator indikator Motivasi Kerja

Berbagai macam teori telah dikaji oleh para ahli dalam mencapai efektivitas yang tinggi untuk memotivasi pegawai. Salah satunya adalah teori-teori motivasi menurut Abraham Maslow (2021) yaitu sebagai berikut:

1. Teori Hierarki Kebutuhan.

Teori hierarki kebutuhan merupakan teori motivasi yang paling terkenal dari Abraham Maslow. Hipotesisnya mengatakan bahwa di dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan, yaitu sebagai berikut:

- a. Kebutuhan *fisiologis*, adalah kebutuhan manusia yang bersifat fisik. Seperti: rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan fisik lain.
- b. Kebutuhan rasa aman, merupakan kebutuhan manusia yang muncul setelah kebutuhan fisik terpenuhi. Antara lain: keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c. Kebutuhan sosial, ialah kebutuhan manusia yang muncul karena adanya interaksi sosial antara manusia yang satu dengan manusia yang lainnya, dan antara manusia dengan kelompok. Mencakup: rasa kasih sayang, rasa memiliki, rasa menerima, dan persahabatan.
- d. Kebutuhan penghargaan, yaitu kebutuhan manusia yang lebih bersifat kepentingan pribadi atau *ego*. Mencakup faktor penghargaan internal seperti: harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghargaan eksternal seperti: misalnya status, pengakuan, dan perhatian.
- e. Kebutuhan perwujudan atau aktualisasi diri, adalah kebutuhan seseorang untuk menjadi manusia sesuai kecakapannya. Antara lain: pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

2. Teori X dan Y.

Teori motivasi milik Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan yang nyata mengenai manusia, yakni: pandangan pertama pada dasarnya negatif disebut Teori X, dan yang lain pada dasarnya positif disebut Teori Y. McGregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang pemimpin mengenai sifat manusia

didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu, dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap pegawai berdasarkan asumsi-asumsi tersebut.

Menurut Teori X, empat asumsi yang dimiliki oleh pemimpin yakni:

- a. Pegawai pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan, dan sebisa mungkin untuk menghindarinya.
- b. Karena pegawai tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan-tujuan.
- c. Pegawai akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bilamana mungkin.
- d. Sebagian pegawai menempatkan keamanan di atas semua faktor lain yang terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Kontras dengan pandangan negatif tersebut diatas, McGregor membuat empat asumsi positif yang disebutnya Teori Y yaitu:

- a. Pegawai menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.
- b. Pegawai akan berlatih mengendalikan diri, dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
- c. Pegawai akan bersedia belajar untuk menerima, bahkan belajar lebih bertanggung jawab.
- d. Pegawai mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

Kesimpulan dari teori ini yaitu Teori X berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih rendah mendominasi individu, sedang Teori Y berasumsi

bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih tinggi mendominasi individu.

McGregor sendiri meyakini bahwa asumsi Teori Y lebih sahih (valid) daripada Teori X.

Berdasarkan teori di atas, maka peneliti menentukan indikator pengukuran variabel motivasi berdasarkan pendapat Robbins atas teori hierarki kebutuhan yang terdiri dari :

- a. Kebutuhan *fisiologis*.
- b. Kebutuhan rasa aman
- c. Kebutuhan sosial
- d. Kebutuhan penghargaan
- e. Kebutuhan perwujudan atau aktualisasi diri

2.4 Disiplin Kerja

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan yang berlaku. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara pegawai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Disiplin kerja menurut Alfred R. Lateiner (2021) tingkat kepatuhan karyawan terhadap aturan-aturan dan tata tertib yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Disiplin ini tidak hanya mencakup ketaatan terhadap peraturan tertulis, tetapi juga terhadap nilai-nilai dan etika kerja yang berlaku secara umum dalam lingkungan kerja.

Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhan kepada pihak yang melanggar. Di dalam seluruh aspek kehidupan, dimanapun kita berada, dibutuhkan peraturan dan tata tertib yang mengatur dan membatasi setiap gerak dan perilaku. Peraturan-peraturan tersebut tidak ada artinya jika tidak ada komitmen dan sangsi bagi pelanggarnya.

(Rivai, 2021) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. 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 menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

(Robinns, 2021) menyatakan terdapat tiga aspek disiplin kerja antara lain: Disiplin waktu, disiplin waktu di sini diartikan sebagai sikap atau tingkah laku yang menunjukkan ketataan terhadap jam kerja yang meliputi: kehadiran dan kepatuhan karyawan pada jam kerja, karyawan melaksanakan tugas dengan tepat waktu dan benar.

1. Disiplin peraturan, Peraturan maupun tata tertib yang tertulis dan tidak tertulis dibuat agar tujuan suatu organisasi dapat dicapai dengan baik. Untuk itu dibutuhkan sikap setia dari karyawan terhadap komitmen yang telah ditetapkan tersebut. Kesetiaan di sini berarti taat dan patuh dalam melaksanakan perintah dari atasan dan peraturan, tata tertib yang telah ditetapkan. Serta ketataan karyawan dalam menggunakan kelengkapan pakaian seragam yang telah ditentukan organisasi atau perusahaan.
2. Disiplin tanggung jawab, Salah satu wujud tanggung jawab karyawan adalah penggunaan dan pemeliharaan peralatan yang sebaik-baiknya sehingga dapat menunjang kegiatan kantor berjalan dengan lancar. Serta adanya kesanggupan dalam menghadapi pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan (Sondang P. Siagian, 2020:304) dikatakan bahwa terdapat dua jenis disiplin kerja dalam organisasi, yaitu yang bersifat preventif dan korektif.
 - a. *Pendisiplinan Preventif.*

Pendisiplinan yang bersifat preventif adalah tindakan yang mendorong para pegawai untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi diusahakan pencegahan jangan sampai para pegawai berperilaku negatif.

b. Pendisiplinan Korektif.

Jika ada Pegawai yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan, kepadanya dikenakan sanksi disipliner. Berat atau ringannya suatu sanksi tentunya tergantung pada bobot pelanggaran yang telah terjadi. Artinya pengenaan sanksi diprakarsai oleh atasan langsung Pegawai yang bersangkutan, diteruskan kepada pimpinan yang lebih tinggi dan keputusan akhir pengenaan sanksi tersebut diambil oleh pejabat pimpinan yang memang berwenang untuk itu. (Simamora, 2021:610) menyatakan bahwa : “Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri Pegawai dan pelaksanaan yang teratur serta menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja didalam suatu organisasi.”

(Syafri Mangkuprawira, 2021:122) mendefinisikan Disiplin kerja adalah sifat seseorang Pegawai yang secara sadar mematuhi aturan dan peraturan organisasi tertentu, kedisiplinan sangat mempengaruhi kinerja pegawai atau organisasi. Pernyataan tersebut didukung oleh pendapat Malthis dan Jackson (2002 :314) bahwa disiplin kerja berkaitan erat dengan perilaku pegawai dan berpengaruh terhadap kinerja. (Widjaja, 2021:29) Disiplin merupakan suatu hal yang sangat penting bagi suatu organisasi atau organisasi dan mempertahankan atau melangsungkan kehidupannya. Hal ini, disebabkan hanya dengan disiplin yang tinggi suatu organisasi dapat berprestasi

tinggi.: “Dengan perkataan lain disiplin adalah unsur yang penting yang mempengaruhi prestasi dalam organisasi. Tidak ada organisasi yang berprestasi lebih tinggi tanpa melaksanakan disiplin dalam derajat yang lebih tinggi. Disiplin adalah suatu alat atau sarana bagi suatu organisasi untuk mempertahankan eksistensinya. Hal ini dikarenakan dengan disiplin yang tinggi, maka para pegawai atau bawahan akan mentaati semua peraturan-peraturan yang ada sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

2.4.1. Indikator indikator Disiplin Kerja

Menurut Alfred R. Lateiner (2021: 72), umumnya disiplin kerja dapat diukur dari 3 indikator yaitu :

1) Disiplin waktu

Disiplin waktu disini diartikan sebagai sikap atau tingkah laku yang menunjukkan ketataan terhadap jam kerja yang meliputi : kehadiran dan kepatuhan pegawai pada jam kerja, pegawai melaksanakan tugas dengan tepat waktu dan benar.

2) Disiplin Peraturan dan Berpakaian

Peraturan maupun tata tertib yang tertulis dan tidak tertulis dibuat agar tujuan suatu organisasi dapat dicapai dengan baik. Untuk itu dibutuhkan sikap setia dari pegawai terhadap komitmen yang telah ditetapkan tersebut. Kesetiaan disini berarti taat dan patuh dalam melaksanakan perintah dari atasan dan peraturan, tata tertib yang telah ditetapkan, serta ketataan pegawai dalam menggunakan kelengkapan pakaian seragam yang telah ditentukan organisasi atau lembaga.

3) Disiplin Tanggung Jawab Kerja

Salah satu wujud tanggung jawab pegawai adalah penggunaan dan pemeliharaan peralatan yang sebaik-baiknya sehingga dapat menunjang kegiatan kantor berjalan dengan lancar. Serta adanya kesanggupan dalam menghadapi pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sebagai seorang pegawai.

(Hasibuan, 2022) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tingkat disiplin kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Tujuan dan Kemampuan, mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.
2. Kinerja pegawai, sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus mencontohkan perilaku yang baik agar ditiru oleh bawahannya nanti. Seorang Pemimpin jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya akan baik, jika dia pun tak mampu mencontohkan perilaku disiplin yang baik kepada bawahannya.
3. Balas Jasa, mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.
4. Keadilan, ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan

kedisiplinan yang baik pula.

Jadi, keadilan harus diterapkan dengan

baik pada setiap perusahaan supaya kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

5. Waskat, Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya.
6. Ketegasan, Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sangsi hukuman yang telah ditetapkan. Ketegasan pimpinan menegur dan menghukum setiap karyawan yang indisipliner akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada perusahaan tersebut.
7. Sangsi, Sangsi berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sangsi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

Berdasarkan uraian di atas maka terdapat pengaruh antara disiplin kerja dengan kinerja. Artinya makin tinggi disiplin kerja seorang pegawai maka makin tinggi pula hasil kinerja pegawai tersebut. Demikian pula sebaliknya makin rendah disiplin kerja seorang pegawai maka makin rendah pula kinerja pegawai tersebut. Disiplin sendiri merupakan satu dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu tanpa adanya disiplin, maka segala kegiatan yang akan dilakukan akan mendatangkan hasil yang kurang memuaskan dan tidak sesuai dengan harapan. Hal ini dapat mengakibatkan kurangnya pencapaian sasaran dan tujuan organisasi atau Organisasi serta dapat juga menghambat jalannya program organisasi yang dibuat.

Berkaitan dengan hal tersebut di atas, maka dibutuhkan peningkatan kinerja pegawai agar dapat melaksanakan tugas yang ada sebaik mungkin, karena itu faktor disiplin kerja mempunyai pengaruh serta peran yang penting terhadap peningkatan kinerja pegawai.

(Sutrisno, 2021:86) Faktor kedisiplinan memegang peranan yang amat penting dalam pelaksanaan tugas sehari-hari para pegawai. Seorang pegawai yang mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh atasan. Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati segala norma peraturan yang berlaku di organisasi.

Banyak indikator yang mempengaruhi tingkat disiplin pegawai pada suatu organisasi. Dalam mengukur variable disiplin kerja, penelitian ini mengadaptasi indikator yang digunakan dalam penelitian Bedjo Siswanto (2010:291) berpendapat bahwa indikator disiplin kerja ada 5 (lima) yaitu:

1. Frekuensi Kehadiran,

Merupakan salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai. semakin tinggi frekuensi kehadirannya atau rendahnya tingkat kemangkiran maka pegawai tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.

2. Ketaatan Pada Standar Kerja

Pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya diharuskan mentaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari.

3. Ketaatan Pada Peraturan Kerja

Ketaatan pada peraturan kerja ini dimaksudkan demi kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja.

4. Etika Kerja

Etika kerja diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaan agar terciptanya suasana harmonis dan saling menghargai antara sesama pegawai.

(Sinambela, 2020:335), disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur tekun, terus-menerus dan bekerja sesuai aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan. Menurut Hasibuan dalam (Syahyuni, 2021) kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-normasosial yang berlaku. Menurut Sutrisno (2020:30) bahwa, disiplin kerja ialah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan yang ada dalam diri karyawan, yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan. Terdapat beberapa indikator penentu disiplin kerja menurut Veithzal Rivai (2020:1817), bahwa disiplin kerja memiliki beberapa komponen yaitu:

1. Kehadiran, Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.
2. Ketaatan pada peraturan kerja, Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.
3. Ketaatan pada standar kerja, Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggungjawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.

4. Tingkat kewaspadaan tinggi, Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.
5. Bekerja Etis, beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan.

2.5. Kinerja Pegawai

Menurut Mas'ud (2022), Kinerja merupakan tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan tidak hanya diukur dari seberapa banyak atau cepat seseorang menyelesaikan pekerjaannya, tetapi juga dari seberapa efektif dan efisien pekerjaan tersebut dilakukan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Robbins (2020:56) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Mangkunegara (2021:28) menyebutkan kinerja ialah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Rivai (2020:13) kinerja diartikan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Berdasarkan definisi dan batasan kinerja dari para ahli di atas, maka dapat penulis simpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil

kerja yang diharapkan organisasi, melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi.

Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja. Perilaku Kerja PNS adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) terdiri dari beberapa Indikator Kinerja Individu (IKU) untuk penilaian kinerja PNS. Yang dimaksud dengan Indikator Kinerja Individu (IKU) adalah ukuran keberhasilan kerja yang dicapai oleh setiap PNS.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki aturan tersendiri untuk mengukur kinerjanya. Aturan untuk mengukur kinerja PNS adalah Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2022 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau sekarang dikenal dengan ASN telah ditetapkan pada 26 April 2022.

Penilaian Kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS.

Menurut aturan terbaru, ada dua aspek penilaian kinerja PNS, yaitu hasil kerja yang dicapai pada unit kerja sesuai dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), dan penilaian terhadap perilaku kerja. SKP ini adalah rencana kinerja dan target yang akan dicapai pada periode tertentu. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2022 memberikan kebebasan untuk menggunakan pengukuran kinerja setiap bulan, triwulan, semesteran atau tahunan. Prinsipnya disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. SKP itu pada dasarnya memuat kinerja utama yang harus dicapai seorang PNS setiap tahun.

Menurut Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2022 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) ini, penilaian Kinerja PNS dinyatakan dengan angka dan sebutan atau predikat sebagai berikut:

1. Sangat Baik, apabila PNS memiliki:
 - 1) nilai dengan angka 110 (seratus sepuluh) – 120 (seratus dua puluh); dan 2) menciptakan ide baru dan/atau cara baru dalam peningkatan kinerja yang memberi manfaat bagi organisasi atau negara;
2. Baik, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 90 (sembilan puluh) – angka 120 (seratus dua puluh);
3. Cukup, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 70 (tujuh puluh) <- angka 90 (sembilan puluh);
4. Kurang, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 50 (lima puluh) – angka 70 (tujuh puluh); dan
5. Sangat Kurang, apabila PNS memiliki nilai dengan angka < 50 (lima puluh).

Penilaian Kinerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip :

- a. objektif;
- b. terukur;
- c. akuntabel;
- d. partisipatif; dan
- e. transparan.

2.5.1. Indikator indikator Kinerja Pegawai

Adapun penilaian kinerja pegawai menurut Mas'ud (2022:44) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas, Tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.
2. Kuantitas, Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan Waktu, Tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.
4. Efektifitas, Tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian, Tingkat dimana seorang pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.

Menurut Gibson dalam Rivai (2020:93) berbagai faktor mempengaruhi kinerja pegawai antara lain:

1. Faktor individu, yaitu kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (pengalaman, keluarga, dst), dan demografis (umur, asal usul, dll).
2. Faktor organisasi, adalah sumber daya, kinerja pegawai , imbalan (kompensasi), struktur organisasi, dan diskripsi pekerjaan (*job description*).
3. Faktor psikologis, ialah persepsi, sikap, kepribadian, pola belajar, dan komunikasi internal .

Pegawai dalam suatu organisasi dituntut untuk mampu menunjukkan kinerja yang produktif, untuk itu pegawai harus memiliki ciri individu yang produktif. Menurut Sedarmayanti (2020:97) ciri-ciri atau karakteristik dari individu yang produktif antara lain:

1. Kepercayaan diri
2. Rasa tanggung jawab
3. Rasa cinta terhadap pekerjaan
4. Pandangan ke depan
5. Mampu menyelesaikan persoalan
6. Penyesuaian diri terhadap lingkungan yang berubah
7. Memberi kontribusi yang positif terhadap lingkungan
8. Kekuatan untuk menunjukkan potensi diri.

Simamora, (2020:146) berpendapat penilaian kinerja dalam suatu organisasi merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan, dan standar kinerja, serta mekomunikasi internal kinerja individu secara berkelanjutan. Penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mengawasi pelaksanaan kerja individu pegawai.

Menurut Simamora (2020:148) Umpan balik penilaian kinerja memungkinkan pegawai mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi. Manfaat dari penilaian kinerja sendiri dapat dilihat melalui dua segi yaitu:

1. Segi administratif, yaitu:

- a. Sebagai dasar pembuat keputusan promosi, pemberhentian, dan mutasi
 - b. Sebagai alat menetapkan kebutuhan pelatihan
 - c. Sebagai kriteria dalam seleksi dan penempatan
 - d. Dasar penilaian manfaat pelatihan
 - e. Dasar penilaian efisiensi dan produktivitas
 - f. Metode administrasi penggajian
2. Segi pengembangan pegawai, yaitu:
- a. Sebagai alat untuk mengenali kelemahan pegawai
 - b. Alat untuk mengembangkan kemampuan pegawai dengan memberikan umpan balik
 - c. Alat untuk meningkatkan komunikasi internal pegawai
 - d. Alat untuk mendorong pemimpin melakukan pengamatan terhadap perilaku setiap bawahannya, untuk kemudian dikenali kebutuhan pelatihannya
 - e. Alat untuk menunjukkan kekurangan masa lalu dan menambah kekuatan pegawai di masa yang akan datang.

Menurut Dessler (2020:31) ada lima faktor dalam penilaian kinerja:

1. Kualitas pekerjaan, meliputi: akuisisi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas Pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi
3. Supervisi yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.

4. Kehadiran, meliputi: regularitas, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu

5. Konservasi, meliputi: pencegahan, pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan.

Berdasarkan teori-teori di atas, maka dapat ditentukan definisi konseptual kinerja, yaitu hasil yang dicapai oleh pegawai yang bekerja dalam periode waktu tertentu dengan memperlihatkan hasil kerja sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

2.6 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sejenis terdahulu menjadi tolok ukur penulis dalam melakukan penelitian ini yaitu sebagaimana tabel berikut.

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

Judul	Peneliti	Hasil Penelitian	Sumber
Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Hulu Sungai Utara	Nurhidayah, Reno Affrian, Arpandi	Pengaruh Variabel Motivasi (X) memiliki pengaruh besar motivasi terhadap kinerja pegawai (Y) di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Hulu Sungai Utara sebesar 70,7% dengan kategori kuat	Jurnal MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia)
Dampak Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan	Ahmad Herwanto, Refi Arioen	Hasil perhitungan yang diperoleh bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Lingkungan kerja terhadap kinerja, terdapat berpengaruh disiplin terhadap Kinerja. Maka Ho ditolak dan Ha diterima. Dengan demikian Hipotesis " Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Dinas Pendidikan dan	Jurnal Dinamika Ekonomi, Manajemen, dan Bisnis 2022

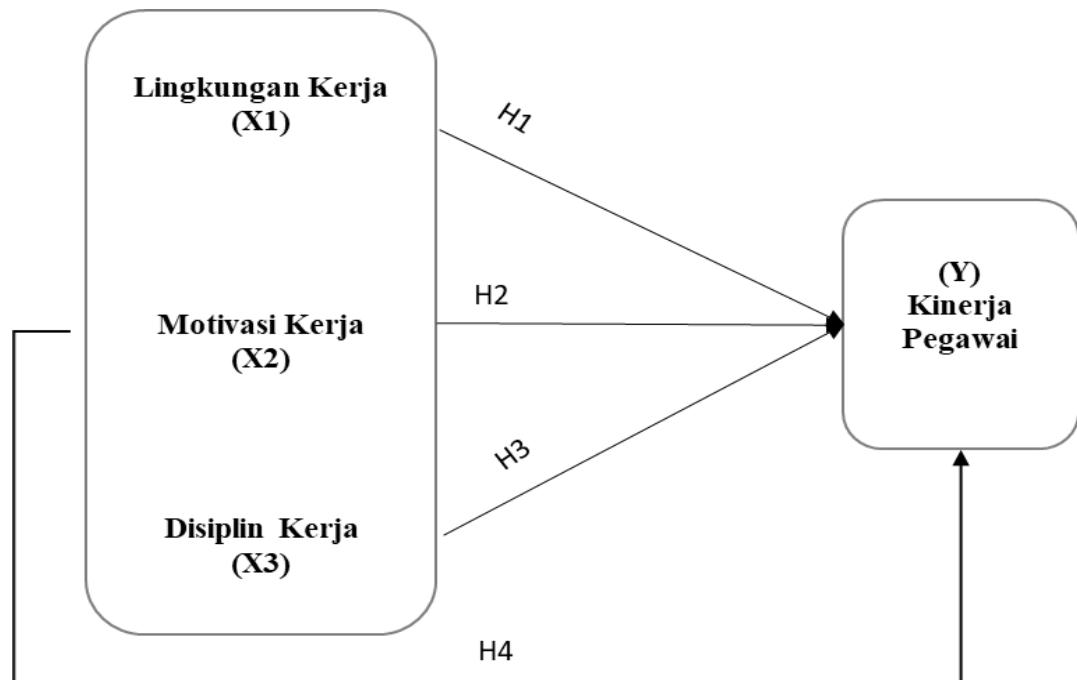
		Kebudayaan Provinsi Lampung	
PENGARUH MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINAS PENDIDIKAN KOTA SURAKARTA	Crisna Catur Bayu Aji1), Praptiestrini	<p>Hasil analisis data, bahwa motivasi dan disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Surakarta. Sedangkan motivasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Surakarta. Dinas Pendidikan Surakarta, upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai, pimpinan disarankan untuk lebih meningkatkan motivasi kerja karyawan. Karyawan yang berprestasi hendaknya diberikan penghargaan yang lebih baik lagi, baik dalam bentuk penghargaan finansial (bonus, insentif, dan tunjangan) maupun pemberian apresiasi atau pujian atas hasil kerja yang dicapai. Upaya yang dilakukan untuk menegakkan kedisiplinan pimpinan disarankan menunjukkan keteladanan serta memberikan tindakan yang lebih tegas kepada pegawai yang melakukan pelanggaran. Sedangkan bagi peneliti berikutnya disarankan untuk menambah jumlah sampel, jumlah variabel penelitian, sehingga hasil penelitian dapat lebih digeneralisir.</p>	Jurnal Penelitian dan Kajian Ilmiah Fakultas Ekonomi Universitas Surakarta
Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan	Nahdiyati, Lilis Suryani	Hasil Koefisiensi Regresi Mengenai Kinerja Pegawai Maka Diperoleh Hasil sebagai berikut : Bahwa Disiplin Kerja Berpengaruh	Jurnal Administrasi Publik dan Administrasi Bisnis

Kabupaten Tabalong		Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Tabalong. Besarnya Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Berpengaruh Sebesar 28,9% Sisanya Dipengaruhi Variabel Lainnya Yang Tidak Dimasukkan Dalam Penelitian Ini	
Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Samarinda	Faradillah Sandy 1, Sukisno Selamet Riadi 2, Syaharuddin Y 3, Sutikno 4	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Samarinda. 2. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Samarinda. 3. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Samarinda. Kinerja pegawai pada kantor dinas pendidikan dan kebudayaan kota Samarinda. 4. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Samarinda 5. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja	Jurnal Manajemen Tenaga Kependidikan (JMTK) Vol. 1 No. 1, 2023 (11-20)

		berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Samarinda	
--	--	---	--

2.7. Kerangka Penelitian

Berdasarkan kajian teori dan pustaka yang telah diuraikan di atas, maka kerangka pemikiran digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1: Kerangka Penelitian

2.8 Hipotesis

2.8.1. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai

Lingkungan kerja memiliki peran penting dalam menentukan tingkat kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif, meliputi aspek fisik seperti pencahayaan, ventilasi, kebersihan, dan kenyamanan ruang, serta aspek non-fisik seperti hubungan interpersonal, lingkungan kerja, dan dukungan atasan, dapat meningkatkan motivasi, fokus, dan semangat kerja pegawai. Penelitian Herwanto dan Arioen (2022) menemukan bahwa lingkungan kerja yang baik secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung, karena memberikan rasa aman dan nyaman yang mendorong produktivitas. Selain itu, kondisi kerja yang teratur dan terorganisir membantu pegawai untuk meminimalkan kesalahan dan menyelesaikan tugas dengan lebih efektif.

Temuan ini diperkuat oleh studi Wulandari et al. (2023) yang menganalisis pengaruh lingkungan kerja fisik dan non-fisik terhadap kinerja karyawan sektor perbankan. Hasilnya menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung berkontribusi terhadap peningkatan kinerja hingga 72%, terutama ketika pegawai merasakan dukungan sosial dari rekan kerja dan pimpinan.

Penelitian lain oleh Zulkarnain et al. (2021) di sektor industri manufaktur juga mengonfirmasi bahwa peningkatan kualitas lingkungan kerja, seperti pengaturan ruang kerja ergonomis dan hubungan kerja harmonis, dapat mengurangi stres kerja dan meningkatkan hasil kerja. Secara keseluruhan, lingkungan kerja yang positif tidak hanya mendukung kesejahteraan pegawai, tetapi juga menjadi faktor strategis dalam peningkatan produktivitas organisasi.

H1: Lingkungan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai.

2.8.2. Pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Motivasi merupakan faktor kunci yang memengaruhi kinerja pegawai, karena motivasi mendorong individu untuk berupaya maksimal dalam mencapai tujuan kerja. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi, baik motivasi intrinsik (dorongan dari dalam seperti kepuasan pribadi, pencapaian tujuan) maupun motivasi ekstrinsik (dorongan dari luar seperti penghargaan, gaji, dan promosi), cenderung menunjukkan produktivitas lebih tinggi. Penelitian Yohanson dan Hakim (2021) pada karyawan Minimarket Multi Mart Pringsewu membuktikan bahwa motivasi kerja secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai, terutama ketika diiringi dengan kepemimpinan yang efektif. Lingkungan kerja yang memberikan dukungan dan penghargaan juga terbukti memperkuat pengaruh motivasi terhadap hasil kerja. Penelitian terbaru oleh Lestari (2022) pada perguruan tinggi swasta di Bandar Lampung menunjukkan bahwa motivasi memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, dengan pengaruh simultan bersama faktor budaya organisasi, pemberdayaan, dan lingkungan sebesar 66%. Studi ini sejalan dengan temuan Wulandari et al. (2023) yang menemukan bahwa peningkatan motivasi kerja melalui pelatihan, pemberian insentif, dan pengembangan karier mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai hingga 70%. Secara keseluruhan, motivasi berfungsi sebagai energi pendorong yang memengaruhi sikap, perilaku, dan efektivitas kerja pegawai.

H2: Motivasi Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai.

2.8.3. Pengaruh Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai

Disiplin kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai karena mencerminkan tingkat kepatuhan terhadap aturan, prosedur, dan standar yang telah ditetapkan organisasi. Disiplin yang baik membantu pegawai memanfaatkan waktu kerja secara efektif, mengurangi kesalahan, dan memastikan kelancaran operasional. Penelitian oleh Wau (2021) menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, di mana setiap peningkatan disiplin kerja memberikan kontribusi positif pada produktivitas. Pegawai yang mematuhi jam kerja, menyelesaikan tugas tepat waktu, dan mengikuti arahan pimpinan cenderung memberikan hasil kerja yang lebih optimal dibanding mereka yang kurang disiplin.

Selain itu, disiplin kerja juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan saling mendukung antar pegawai. Ketika aturan ditegakkan secara konsisten, tercipta rasa keadilan dan kesetaraan yang memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik. Temuan penelitian terbaru menunjukkan bahwa disiplin yang tinggi tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga berdampak pada kinerja tim secara keseluruhan karena mengurangi konflik dan meningkatkan koordinasi (Wau, 2021). Dengan demikian, pengelolaan disiplin kerja yang efektif menjadi salah satu kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai target kinerja yang diinginkan.

H3: Disiplin Kerja Berpengaruh Signifikan Kinerja Pegawai.

2.8.4. Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja secara bersama sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Lingkungan kerja, motivasi, dan disiplin kerja merupakan tiga faktor yang saling berinteraksi dalam menentukan kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang

kondusif, baik dari segi fisik maupun nonfisik, menciptakan suasana yang nyaman sehingga pegawai dapat bekerja dengan fokus dan produktif. Ketika lingkungan kerja mendukung—misalnya melalui fasilitas yang memadai, hubungan kerja yang harmonis, dan iklim organisasi yang positif—pegawai lebih mudah termotivasi untuk mencapai target yang ditetapkan. Penelitian oleh Yohanson dan Hakim (2021) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik, dipadukan dengan motivasi kerja, memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada sektor ritel.

Motivasi kerja menjadi pendorong utama yang menggerakkan pegawai untuk memberikan usaha terbaiknya. Pegawai yang termotivasi, baik melalui penghargaan, insentif, peluang pengembangan karier, maupun kepuasan intrinsik, cenderung memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya. Disiplin kerja kemudian berperan sebagai mekanisme pengendali agar motivasi tersebut diarahkan pada perilaku kerja yang sesuai standar dan tujuan organisasi.

Penelitian oleh Lestari (2022) memperkuat temuan ini dengan menyatakan bahwa motivasi yang diiringi disiplin kerja memberikan kontribusi positif signifikan terhadap pencapaian target organisasi, dengan pengaruh simultan mencapai 66%. Kombinasi ketiga faktor ini memberikan efek sinergis terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang positif akan memperkuat motivasi, sedangkan motivasi yang tinggi akan membuat pegawai lebih patuh terhadap peraturan (disiplin). Pada akhirnya, disiplin yang baik menjaga konsistensi kinerja pegawai dalam jangka panjang. Studi oleh Wau (2021) dan Wulandari et al. (2023) menunjukkan bahwa ketika lingkungan kerja, motivasi, dan disiplin kerja dikelola secara terpadu, kinerja pegawai dapat meningkat secara signifikan hingga di atas 70%, baik dalam sektor

publik maupun swasta. Dengan demikian, organisasi perlu mengembangkan strategi manajemen yang tidak hanya berfokus pada salah satu faktor saja, tetapi mengintegrasikan perbaikan lingkungan kerja, peningkatan motivasi, dan penegakan disiplin kerja secara bersamaan. Pendekatan ini akan memastikan bahwa pegawai memiliki dukungan, dorongan, dan pengendalian yang memadai untuk mencapai dan mempertahankan kinerja optimal. Keberhasilan dalam mengelola ketiga faktor ini tidak hanya berdampak pada produktivitas individu, tetapi juga pada pencapaian tujuan strategis organisasi secara keseluruhan.

H4: Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja secara bersama sama Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai.