

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 mempengaruhi perilaku kinerjanya. Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. (Ni Kadek Rika Putri Rahayu, 2022).

Teori Goal-Setting yang dikemukakan Locke (1968) menekankan bahwa tujuan yang spesifik dan menantang dapat meningkatkan motivasi serta kinerja individu maupun kelompok. Dalam konteks kepemimpinan, gaya kepemimpinan berperan penting karena pemimpin bukan hanya menetapkan arah tujuan, tetapi juga mempengaruhi sejauh mana bawahan memahami, menerima, dan berkomitmen terhadap tujuan tersebut. Pemimpin dengan gaya partisipatif atau transformasional cenderung lebih efektif dalam menyampaikan tujuan yang jelas serta memotivasi karyawan untuk mencapainya, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih optimal.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan penerapan goal-setting, karena gaya ini mendorong partisipasi aktif, memberi makna pada tujuan, dan meningkatkan rasa kepemilikan terhadap target yang ditetapkan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter seringkali mengurangi efektivitas teori ini karena karyawan merasa kurang terlibat dalam proses penetapan tujuan, yang berujung pada rendahnya motivasi dan komitmen. Hal ini sejalan dengan Locke & Latham (2019) yang menekankan bahwa keterlibatan dan kejelasan tujuan menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi teori.

Selain itu, penelitian kontemporer seperti yang dilakukan oleh Khan et al. (2020) dan Fiaz et al. (2017) memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan yang demokratis dan transformasional tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga memperkuat hubungan antara penetapan tujuan dan kinerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan faktor moderasi penting dalam *Goal-Setting Theory*, yang menentukan seberapa efektif penetapan tujuan dapat diterjemahkan menjadi kinerja organisasi maupun individu.

Teori Goal-Setting yang diperkenalkan oleh Locke (1968) menyatakan bahwa penetapan tujuan yang jelas, spesifik, dan menantang memiliki hubungan langsung dengan peningkatan kinerja individu maupun organisasi. Namun, keberhasilan teori ini dalam praktik sangat dipengaruhi oleh faktor kontekstual, seperti gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja. Ketiga faktor ini berperan sebagai penguat yang memastikan tujuan tidak hanya ditetapkan, tetapi juga dipahami, diterima, dan dijalankan dengan konsistensi oleh karyawan.

Gaya kepemimpinan memiliki peranan penting dalam membentuk sejauh mana karyawan berkomitmen terhadap tujuan yang ditetapkan. Pemimpin dengan gaya transformasional, misalnya, mampu menginspirasi, memberi visi, dan mendorong partisipasi karyawan dalam proses penetapan tujuan. Penelitian oleh Khan et al. (2020) serta Breevaart & Bakker (2018) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang partisipatif dan transformasional memperkuat pengaruh penetapan tujuan terhadap kinerja, karena pemimpin berperan sebagai fasilitator yang menjembatani visi organisasi dengan tujuan individu.

Lingkungan kerja juga menjadi variabel penting yang mendukung efektivitas Goal-Setting Theory. Lingkungan kerja yang sehat, baik secara fisik maupun psikologis, memberi ruang bagi karyawan untuk bekerja fokus pada tujuan yang telah ditetapkan. Studi Paais & Pattiruhu (2020) serta Nguyen et al. (2021) menegaskan bahwa iklim organisasi yang positif, fasilitas kerja yang memadai, serta hubungan kerja yang harmonis meningkatkan motivasi intrinsik dan mendorong pencapaian tujuan dengan lebih efektif. Tanpa dukungan lingkungan yang kondusif, penetapan tujuan berpotensi kehilangan daya dorongnya.

Motivasi kerja berfungsi sebagai penghubung utama antara tujuan dan kinerja. Sesuai dengan pandangan Locke & Latham (2019), penetapan tujuan tidak akan efektif apabila tidak diiringi dengan dorongan motivasional dari dalam diri individu. Penelitian oleh Bakker & Demerouti (2017) dengan Job Demands–Resources Theory juga memperlihatkan bahwa motivasi intrinsik yang tinggi memungkinkan individu menghadapi tantangan dalam mencapai tujuan, sehingga kinerja tetap optimal meskipun terdapat hambatan.

Kombinasi gaya kepemimpinan yang inspiratif, lingkungan kerja yang kondusif, dan motivasi kerja yang kuat menciptakan sinergi yang memperkuat implementasi *Goal-Setting Theory*. Pemimpin membantu mengarahkan tujuan, lingkungan menyediakan dukungan, sementara motivasi mendorong individu untuk bekerja keras mencapainya. Dengan sinergi ini, tujuan tidak hanya menjadi pernyataan formal, melainkan benar-benar diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja nyata. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Goal-Setting Theory* tidak dapat dipandang hanya sebagai hubungan linear antara tujuan dan kinerja. Efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh faktor kontekstual yang melingkupi proses kerja. Gaya kepemimpinan yang tepat, lingkungan kerja yang mendukung, dan motivasi yang kuat menjadi tiga elemen utama yang memoderasi hubungan tersebut, sebagaimana dibuktikan oleh sejumlah penelitian kontemporer. Oleh karena itu, organisasi modern perlu memperhatikan ketiga aspek ini secara integratif untuk mencapai keberhasilan kinerja jangka panjang.

2.2. Kajian Variabel

2.2.1 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai pola perilaku yang digunakan pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, dan memotivasi anggota organisasi. Menurut Calderón Aguiñaga (2025), gaya kepemimpinan mencerminkan karakteristik personal pemimpin yang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, dan sangat mempengaruhi efektivitas manajerial serta pencapaian strategi organisasi. Dalam teori kontemporer, gaya ini tidak lagi dipandang statis, melainkan adaptif terhadap

perubahan situasi dan struktur sosial. Banyak penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan modern bergeser dari otoriter menuju pendekatan partisipatif, transformasional, dan pelayanan (Naheed et al., 2025). Pendekatan-pendekatan baru ini menggabungkan prinsip-prinsip seperti empati, keterbukaan, dan pemberdayaan dalam hubungan pemimpin-bawahan. Teori seperti Transformational Leadership Theory dan Servant Leadership mendapatkan validasi empiris karena mampu menjawab tuntutan organisasi yang lebih kompleks dan berbasis kolaborasi. Konteks sosial, budaya, dan organisasi memengaruhi gaya kepemimpinan yang dianggap efektif. Dalam riset global, perbedaan budaya nasional berperan dalam menentukan gaya mana yang diterima secara sosial (Chojnacki, 2025). Misalnya, di budaya kolektivistik, gaya paternalistik dan suportif lebih diterima, sedangkan di budaya individualistik, gaya transformasional lebih dominan. Transformasi digital dan masuknya generasi Z ke dunia kerja menciptakan tantangan dan peluang baru dalam kepemimpinan. Studi dari Rizky et al. (2025) menyebutkan bahwa pemimpin yang responsif terhadap teknologi, fleksibel, dan komunikatif memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap motivasi dan retensi karyawan muda. Oleh karena itu, kepemimpinan kini juga diukur berdasarkan digital literacy dan kemampuan beradaptasi dengan model kerja hybrid. Gaya kepemimpinan yang berhasil saat ini juga sangat berkorelasi dengan kecerdasan emosional dan integritas moral. Naheed et al. (2025) menemukan bahwa kepemimpinan yang berbasis pada nilai-nilai etika, seperti servant leadership, memiliki pengaruh signifikan dalam menciptakan kepercayaan organisasi dan mengurangi konflik internal. Hal ini semakin relevan dalam lingkungan kerja yang menekankan kesejahteraan psikologis. Gaya kepemimpinan menurut Rivai dan Mulyadi dalam Kumala & Agustina (2023:27) adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk memperani bawahan agar sasaran organisasi dapat tercapai.

George R. Terry (Miftah Thoha, 2010:5) mengartikan kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi

untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Menurut Rivai (2023), Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Gaya kepemimpinan memainkan peran sentral dalam membentuk kinerja pegawai dalam organisasi. Pemimpin yang efektif mampu memengaruhi perilaku dan motivasi bawahannya melalui pendekatan yang sesuai, baik itu transformasional, transaksional, maupun demokratis. Penelitian oleh Efendi (2020) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan secara tepat dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kepuasan kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan temuan Pramudya & Purnama (2023) yang menekankan pentingnya kolaborasi antara budaya kerja dan gaya kepemimpinan untuk mencapai performa yang optimal di lingkungan kerja.

Studi lain oleh Adji & Nupardi (2022) menemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja, dengan angka sebesar 63%. Hasil serupa juga ditunjukkan oleh Kamal et al. (2019) yang menyoroti bahwa gaya kepemimpinan otoriter yang tidak adaptif cenderung menurunkan motivasi dan kinerja. Sementara itu, pendekatan kepemimpinan partisipatif dan inspiratif terbukti meningkatkan loyalitas, inisiatif, dan kualitas hasil kerja pegawai. Oleh karena itu, penyesuaian gaya kepemimpinan dengan karakteristik organisasi dan kebutuhan pegawai menjadi faktor strategis dalam mendorong peningkatan kinerja secara menyeluruh.

Kepemimpinan yang sesungguhnya dapat dijelaskan dengan banyak cara. Berikut adalah beberapa definisinya:

1. Kepemimpinan adalah upaya memengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan.
2. Kepemimpinan adalah cara memengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah.
3. Kepemimpinan adalah tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif.
4. Kepemimpinan adalah kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasi organisasi dalam rangka mencapai tujuan.
5. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasi tercapai.

Definisi gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan orang lain. Tidak hanya itu, gaya kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dan mengubah perilaku untuk mencapai tujuan bersama. Jenis-jenis gaya kepemimpinan menurut Hasibuan (2019) terdapat beberapa macam gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau jika pimpinan tersebut menganut sistem *sentralisasi* wewenang. Pengambilan keputusan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

2. Kepemimpinan Partisipasi

Kepemimpinan Partisipasi adalah apabila dalam kepemimpinan-nya dilakukan dengan cara *persuasive*, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

3. Kepemimpinan Delegasi

Kepemimpinan Delegasi apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

Sedangkan menurut Sutikno (2019), gaya kepemimpinan terbagi menjadi beberapa tipe, yaitu:

1. Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang ikut campur. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

2. Tipe Lepas Kendali Bebas atau Masa Bodo (*Laissez Faire*)

Tipe Kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

3. Tipe Transaksional

Pemimpin yang bertipe transaksional dimana pemimpin mendorong kepatuhan karyawannya melalui dua faktor, yaitu imbalan dan hukuman. Para pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional bekerja dengan cara memperhatikan kerja karyawan untuk menemukan kesalahan dan penyimpangan.

4. Tipe Demokratik

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran, pendapat, dan nasihat dari staff dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat.

Fungsi kepemimpinan memiliki arti usaha untuk mengarahkan anggota kelompok agar memiliki semangat yang tinggi dan bekerja sebaik mungkin. Selain itu fungsi kepemimpinan juga berkaitan dalam mengatur hubungan antar individu atau kelompok dalam organisasi. Dalam suatu perusahaan dibutuhkan pemimpin yang mampu menjalankan fungsi kepemimpinannya sebaik mungkin dan juga pemimpin dituntut untuk memperhatikan kinerja pegawai dalam perusahaan. Adapun fungsi kepemimpinan adalah :

1. Fungsi Instruktif

Yaitu dimana pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan seluruh aspek dalam ruang lingkup sebuah organisasi. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam fungsi instruktif adalah cara mengerjakan perintah, cara melaksanakan dan melaporkan hasil pekerjaan, dan tempat mengerjakan perintah. Sehingga, setiap keputusan dapat diwujudkan secara efektif.

2. Fungsi Konsultatif

Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Bentuk komunikasi ini dibutuhkan saat pemimpin dalam usaha menetapkan kebijakan ataupun keputusan memerlukan bahan pertimbangan dari kelompok yang dipimpinnya. Dengan begitu, seorang pemimpin dapat mengambil keputusan secara efektif dan maksimal.

3. Fungsi Partisipasi

Fungsi kepemimpinan berikutnya melibatkan anggota untuk turut serta dalam pengambilan kebijakan. Hal tersebut butuh dilakukan seorang pemimpin agar orang yang dipimpinnya memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam

melaksanakan kegiatan yang akan dilakukan. Fungsi partisipasi harus dijalankan supaya anggota dapat secara aktif mengikuti setiap proses yang sedang dijalankan suatu organisasi/perusahaan.

4. Fungsi Delegasi

Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin harus memberikan kepercayaan terhadap orang yang dipimpinnya, seperti pelimpahan wewenang dan turut andil dalam penentuan keputusan. Hal ini perlu dilakukan karena tujuan organisasi tidak dapat dicapai secara maksimal jika seorang pemimpin bekerja sendirian. Oleh karena itu, kerja sama antara pemimpin dan anggota sangat diperlukan dalam sebuah organisasi.

5. Fungsi Pengendalian

Salah satu fungsi kepemimpinan ialah mampu mengatur aktivitas para anggota secara terarah. Pemimpin harus mampu memberi arahan, bimbingan serta contoh yang baik terhadap anggota. Dalam mewujudkan fungsi pengendalian ini, seorang pemimpin perlu mengadakan kegiatan bimbingan, koordinasi, dan pengawasan.

2.2.1.1 Etika Pemimpin

Etika seorang pemimpin menurut Thoha.(2020) adalah :

1. Dedikasi

Merupakan etika yang ditunjukkan pemimpin kepada karyawannya agar karyawannya merasakan kenyamanan dalam bekerja. Pemimpin yang mempunyai dedikasi yang cukup tinggi akan membela, melayani, mendorong baik karyawannya maupun rekan kerjanya untuk mencapai cita-cita bersama sebagai wujud kecintaan dan pengabdian untuk perkembangan serta kemajuan perusahaan.

2. Empathy

Merupakan etika yang ditunjukan pemimpin kepada bawahannya dengan merasakan apa yang dirasakan karena pemimpin mempunyai kemampuan dapat mengetahui lewat kenyataan dan perasaannya sehingga dapat

mengetahui kelemahan dan kekuatan kelompok kerja karyawan maupun lingkungan kerja efek yang dapat ditimbulkan adalah kegairahan untuk memperkuat kredibilitas dan kompetensi orang yang dipimpinnya tanpa henti-henti.

3. Memaafkan dan melupakan kesalahan

Merupakan etika yang ditunjukkan pemimpin kepada bawahannya karena pemimpin yang baik adalah orang yang mempunyai jiwa besar yaitu dengan memaafkan bawahan/karyawannya yang telah melakukan kesalahan betapa pun besarnya kesalahan yang diperbuat begitu juga sebaliknya.

4. Cinta

Merupakan etika yang ditunjukkan pemimpin karena hidupnya yang penuh dengan cinta dan dia menumbuhkan sikap saling mencintai dilingkungan pekerjaannya.

2.2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Dalam upaya mempengaruhi individu atau sekelompok individu, Luthans (2021) mengemukakan adanya empat faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Karisma:

memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, mendapatkan respek dan kepercayaan.

2. Inspirasi:

mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan ada tujuan penting dalam cara yang sederhana.

3. Simulasi intelektual dapat:

menunjukkan intelegensi, rasional, pemecahan masalah secara hati-hati.

4. Memerhatikan staf secara individu:

bisa menunjukkan perhatian terhadap pribadi, memperlakukan karyawan secara individual, melatih, menasehati.

2.2.1.3 Indikator-indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator-indikator gaya kepemimpinan menurut Rivai (2023) adalah :

1. Kemampuan Mengambil Keputusan

Kemampuan pengambilan keputusan merupakan suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dapat dihadapi dan dapat mengambil tindakan yang paling tepat menurut perhitungan.

2. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi merupakan kemampuan maupun kecakapan dalam menyampaikan pesan, gagasan ataupun pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain memahami apa yang dimaksud dengan baik, baik secara lisan maupun tulisan.

3. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin tentu memiliki keinginan agar orang lain dapat mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang suatu perusahaan. Kemampuan mengendalikan bawahan dapat berupa memberitahukan bawahan dengan nada suara yang bervariasi mulai dari meminta dengan nada sopan, nada tegas bahkan nada mengancam jika diperlukan. Adapun tujuannya adalah agar semua tugas dapat terlaksana dengan baik sesuai dengan yang diinginkan.

4. Kemampuan Mengendalikan Emosi

Kemampuan mengendalikan emosi merupakan hal yang sangat penting. Semakin baik dalam mengendalikan emosi maka akan semakin mudah juga untuk meraih kebahagiaan dan tentunya akan disenangi banyak orang.

2.2.2 Lingkungan Kerja

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, sedangkan Lingkungan menurut As'ad (2023:174) adalah keseluruhan atau setiap aspek dan gejala fisik dan sosial kultural yang mempengaruhi 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.

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting yang berperan besar dalam peningkatan kinerja pegawai. Aspek lingkungan seperti kenyamanan fisik, kebersihan ruang kerja, pencahayaan, serta kebisingan dapat mempengaruhi suasana hati dan konsentrasi pegawai dalam menjalankan tugasnya. Penelitian terbaru oleh Estiana et al. (2023) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung secara signifikan berdampak positif terhadap kinerja karyawan PT Horiguchi Engineering Indonesia. Lingkungan kerja yang kondusif menciptakan rasa aman dan nyaman, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas. Selain faktor fisik, dimensi psikologis dan sosial dalam lingkungan kerja juga memiliki pengaruh besar. Hubungan harmonis antar pegawai, dukungan dari atasan, serta komunikasi yang efektif menjadi elemen penting yang turut membentuk etos kerja. Irwan & Irfan (2021) menemukan bahwa lingkungan kerja yang tidak hanya nyaman secara fisik tetapi juga mendukung secara sosial mampu meningkatkan motivasi kerja dan komitmen pegawai. Hal ini menciptakan iklim kerja yang positif dan berdampak langsung terhadap efektivitas pelaksanaan tugas. Lebih lanjut, penelitian oleh Nurhandayani (2022) menyimpulkan bahwa meskipun lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan, efek maksimal terhadap kinerja dicapai ketika lingkungan kerja dipadukan dengan kepuasan kerja dan beban kerja yang seimbang. Artinya, menciptakan lingkungan kerja yang sehat harus disertai dengan manajemen beban kerja dan insentif yang memadai agar hasilnya optimal. Pegawai yang merasa dihargai dan bekerja dalam lingkungan yang manusiawi cenderung menunjukkan performa lebih tinggi. Akhirnya, berdasarkan temuan Nabawi (2019), integrasi antara lingkungan kerja yang nyaman, kepuasan kerja, dan pengelolaan beban kerja secara proporsional dapat menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja aparatur sipil negara. Lingkungan kerja yang mendukung tak hanya memperkuat

produktivitas, tapi juga menjaga stabilitas emosional dan kesehatan mental pegawai dalam jangka panjang.

Nitisemito (2023:183) mengemukakan lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang mempengaruhi 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 pekerjaannya 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 kondisi 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 mempengaruhi kinerja seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya baik secara langsung maupun tidak langsung dan mempengaruhi optimalisasi hasil yang diperoleh dan berperan juga terhadap produktivitas perusahaan secara umum.

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 mempengaruhi 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 mempengaruhi 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 kejiwaan seseorang. Warna dapat mempengaruhi 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 mempengaruhi 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 mempengaruhi 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 mempengaruhi 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 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 mempengaruhi 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.

2.2.2.1 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 mempengaruhi 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 mengganggu 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 hubungan 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 dipengaruhi 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 mempengaruhi 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.

2.2.3 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 (2023:35) 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 perlu diperhatikan 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 (2022:39) mengartikan motif yakni dorongan kebutuhan, keinginan, dan rangsangan. Sedangkan menurut Martoyo (2023:75) 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, (2023:83) 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 (2022:126) motivasi merupakan kondisi yang berperan membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Robbins (2021:40) menyatakan bahwa motivasi yaitu keinginan untuk melakukan sesuatu sebagai kesediaan untuk mengeluarkan 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. Masrukhin dan Waridin (2021:92) berpendapat bahwa motivasi merupakan faktor psikologis yang menunjukkan minat individu terhadap pekerjaan, rasa puas, dan ikut bertanggung jawab terhadap aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan.

Teknik memotivasi kerja pegawai dalam organisasi menurut Mangkunegara (2022:98) 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.

Berbagai macam teori telah dikaji oleh para ahli dalam mencapai efektivitas yang tinggi untuk memotivasi pegawai. Salah satunya adalah teori-teori motivasi Abraham Maslow (2021 : 102).

2.2.3.1 Indikator-indikator Motivasi Kerja

Menurut Abraham Maslow, manusia punya lima kebutuhan pokok yang wajib terpenuhi mulai dari yang mendasar hingga yang paling tinggi. Pandangan Maslow, setiap orang memiliki tingkatan kebutuhan yang harus dipenuhi secara bertahap.

Penggolongan sekaligus hirarki kebutuhan menurut Maslow, antara lain: indikator-indikator Motivasi Kerja menurut Abraham Maslow (2021) 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.

Sedangkan 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 sah (valid) daripada Teori X.

Berdasarkan teori-teori motivasi kerja tersebut di atas dapat diuraikan bahwa definisi konseptual 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.

2.2.4 Kinerja Pegawai

Menurut Mas'ud (2019), kinerja (performance) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan norma serta etika. Robbins (2021:56) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Lalu Mangkunegara (2022:28) 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 (2019:13) 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. Menurut Gibson dalam Rivai (2019:93) 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, kepemimpinan, imbalan (kompensasi), struktur organisasi, dan diskripsi pekerjaan (*job description*).
3. Faktor psikologis, ialah persepsi, sikap, kepribadian, pola belajar, dan motivasi.

Pegawai dalam suatu organisasi dituntut untuk mampu menunjukkan kinerja yang produktif, untuk itu pegawai harus memiliki ciri individu yang produktif. Menurut Sedarmayanti (2019:97) 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, (2021:146) berpendapat penilaian kinerja dalam suatu organisasi merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan, dan standar kinerja, serta memotivasi kinerja individu secara berkelanjutan. Penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mengawasi pelaksanaan kerja individu pegawai. Penilaian kinerja yaitu memberikan umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi pegawai untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau berkinerja lebih baik lagi.

Menurut Simamora (2021:148) 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 motivasi pegawai
- d. Alat untuk mendorong pemimpin melakukan pengamatan terhadap perilaku setiap bawahannya, untuk kemudian dikenali kebutuhan pelatihannya
- e. Alat untuk menunjukan kekurangan masa lalu dan menambah kekuatan pegawai di masa yang akan datang.

Menurut Dessler (2021:31) ada lima faktor dalam penilaian kinerja:

- 1. Kualitas pekerjaan, meliputi: akuisi, 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.

2.2.4.1. Indikator-indikator Kinerja

Adapun penilaian kinerja pegawai menurut Mas'ud (2019:44) 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 menaikkan 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.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki pengertian tersendiri untuk mendefinisikan dan mengukur kinerjanya. 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 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau sekarang dikenal dengan ASN telah ditetapkan pada 26 April 2019. 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. PP No. 30 Tahun 2019 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 2019 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.

Berdasarkan definisi dan batasan kinerja dari para ahli di atas, maka definisi konseptual kinerja yaitu 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.

2.3 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	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Tolu, Mamentu & Rumawas (2021)Jurnal Administrasi Bisnis, 2021 (Ejournal UNSRAT)	Variabel bebas dan terikat <ul style="list-style-type: none"> • X1 gaya kepemimpinan, • X2 lingkungan kerja • X3 motivasi kerja • (Y) kinerja pegawai 	Ketiga variabel berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan di Kota Makassar	Ardhiah Garini dkk. (2022) Journal of Accounting and Finance (JAF), 2022 (pasca-umi.ac.id)	Variabel bebas dan terikat <ul style="list-style-type: none"> • X1 gaya kepemimpinan, • X2 motivasi kerja dan • X3 lingkungan kerja • (Y) kinerja pegawai 	Variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kelurahan
Peran Gaya Kepemimpinan , Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Besar Karantina Pertanian Makassar	Sri Wahyuniarsih dkk. (2025) Center of Economic Students Journal, Januari 2025 (jurnal.fe.umi.ac.id)	Variabel bebas dan terikat <ul style="list-style-type: none"> • X1 gaya kepemimpinan, • X2 motivasi kerja dan • X3 lingkungan kerja • (Y) kinerja pegawai 	Gaya kepemimpinan positif tapi tidak signifikan , motivasi negatif & tidak signifikan, lingkungan kerja positif & signifikan
Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Motivasi dan	Mah. Lina Nurhayati dkk.	Variabel bebas dan terikat <ul style="list-style-type: none"> • X1 gaya kepemimpinan, • X2 motivasi kerja dan 	Gaya kepemimpinan dan lingkungan

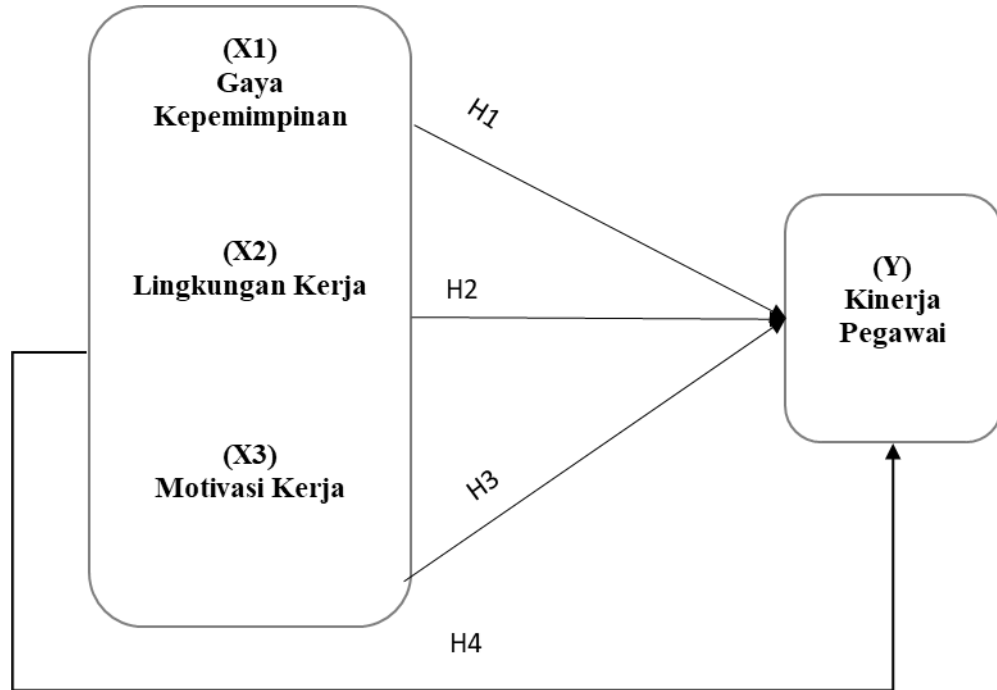
Judul	Peneliti	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekolah Dasar di Gugus 1 Waru, Kabupaten Penajam Paser Utara	MANOR Jurnal, 2022 (journal.unifa.ac.id)	<ul style="list-style-type: none"> • X3 lingkungan kerja • (Y) kinerja pegawai 	kerja positif & signifikan, motivasi negatif & signifikan, secara simultan signifikan terhadap kinerja
Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Luwu	Mirawati, Idris & Azhari (2024) Nobel Management Review, Juli 2024 (E-Jurnal Nobel)	Variabel bebas dan terikat <ul style="list-style-type: none"> • X1 lingkungan kerja • X2 gaya kepemimpinan • X3 motivasi kerja • (Y) kinerja pegawai 	Ketiga variabel berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada SMP Muhammadiyah 29 Sawangan	Dewi, Hadi & Suwandi (2024) Jurnal Sekretari Univ. Pamulang, Juli 2024 (Open Journal)	Variabel bebas dan terikat <ul style="list-style-type: none"> • X1 gaya kepemimpinan, • X2 lingkungan kerja • (Y) kinerja karyawan 	Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja saling berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Guru SMP Negeri 1 Katibung	Hasbullah & Rubiawan (2024) EKOMA, Mei 2024 (Jurnal Nusantara)	Variabel bebas dan terikat <ul style="list-style-type: none"> • X1 gaya kepemimpinan, • X2 lingkungan kerja • (Y) motivasi kerja 	Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja guru

Judul	Peneliti	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Surakarta	Astuti, Akhmad & Rahmawati (2024) JRIME, Juli 2024 (jurnal.itbsemarang.ac.id)	Variabel bebas dan terikat <ul style="list-style-type: none"> • X1 gaya kepemimpinan • X2 budaya organisasi • X3 motivasi kerja • (Y) kinerja pegawai 	Gaya kepemimpinan, budaya, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja
Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi dan Implikasi Terhadap Kinerja Karyawan (PT. Nuansa Citra Mandiri)	Janizar, Ridwan & Jusdijachlan (2024) Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan Nusantara, September 2024 (Dinasti Res)	Variabel bebas dan terikat <ul style="list-style-type: none"> • X1 gaya kepemimpinan • X2 lingkungan kerja • X3 motivasi dan implikasi • (Y) kinerja karyawan 	Gaya dan lingkungan kerja memengaruhi motivasi, yang selanjutnya meningkatkan kinerja karyawan
Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Kinerja PNS pada Badan Pemberdayaan Perempuan & Anak Provinsi Bali	Ni Made Ari Danthi (2022) Jurnal Ekonomi & Bisnis Jagaditha, 2022 (Ejournal Universitas Warmadewa)	Variabel bebas dan terikat <ul style="list-style-type: none"> • X1 gaya kepemimpinan • X2 lingkungan kerja • X3 motivasi kerja • (Y) kinerja pegawai 	Kepemimpinan positif signifikan ke kinerja & lingkungan kerja; pengaruh ke motivasi dan lingkungan ke kinerja tidak signifikan
Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Karyawan Minimarket	AK Yohanson, Lukmanul Hakim (2021) GEMA: Journal of Gentiaras Management and Accounting	Variabel bebas dan terikat <ul style="list-style-type: none"> • X1 motivasi kerja • X2 kepemimpinan transformatif • (Y) kinerja karyawan 	Sedangkan Uji F menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kepemimpinan transformatif secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja

Judul	Peneliti	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
Multi Mart Pringsewu			Karyawan Minimarket Multi Mart Pringsewu.
Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	S Suwandi, A Wibasuri, B Magdalena (2022) Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen Jurnal Ilmiah Multi Science 13 (1), 35-48 2 2022	Variabel bebas dan terikat <ul style="list-style-type: none"> • X1 komitmen organisasi • X2 lingkungan kerja fisik • (Y) kepuasan kerja karyawan 	hasil analisis data menggunakan regresi linear berganda diketahui bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh Komitmen Organisasi, dan Lingkungan kerja fisik serta mempunyai tingkat hubungan yang tinggi
Pengaruh Faktor Budaya Organisasi, Motivasi, Pemberdayaan & Lingkungan Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus Perguruan Tinggi Swasta Di Bandar Lampung)	WR Lestari (2022) Jurnal Manajemen dan Keuangan Darmajaya	Variabel bebas dan terikat <ul style="list-style-type: none"> • X1 budaya organisasi • X2 motivasi • X3 pemberdayaan dan lingkungan • (Y) kinerja organisasi 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, motivasi, pemberdayaan dan lingkungan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kinerja organisasi. Tingkat pengaruh secara simultan dalam kinerja organisasi adalah 0,66 (66%).

2.4 Kerangka Pikir

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



Gambar 2.1: Kerangka pikir

2.5 Hipotesis

2.5.1. Peran Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Menurut *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan Locke (1968), penetapan tujuan yang jelas, spesifik, dan menantang akan meningkatkan kinerja individu maupun kelompok. Dalam konteks organisasi, gaya kepemimpinan memiliki peran sentral dalam mengarahkan proses penetapan tujuan tersebut. Pemimpin yang efektif tidak hanya menetapkan tujuan, tetapi juga mampu mengkomunikasikan tujuan dengan jelas, memberikan dukungan, serta menginspirasi karyawan untuk berkomitmen pada pencapaiannya. Dengan demikian, gaya kepemimpinan menjadi faktor penguat yang memastikan tujuan yang ditetapkan benar-benar diterjemahkan dalam peningkatan kinerja. Penelitian kontemporer mendukung keterkaitan ini. Breevaart & Bakker (2018) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional

berkontribusi pada peningkatan *work engagement* harian yang selanjutnya berdampak positif pada pencapaian tujuan kinerja. Demikian pula, Khan et al. (2020) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dan transformasional memperkuat hubungan antara penetapan tujuan dengan kinerja, karena pemimpin berperan sebagai fasilitator yang menghubungkan visi organisasi dengan kebutuhan individu. Hal ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang tepat mampu mempercepat tercapainya tujuan yang ditetapkan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan variabel kunci dalam implementasi *Goal-Setting Theory*. Pemimpin yang mampu memberi arahan, motivasi, serta dukungan dalam proses penetapan tujuan akan mendorong karyawan untuk lebih fokus, termotivasi, dan berkomitmen dalam bekerja. Efektivitas teori Locke dalam praktik organisasi sangat ditentukan oleh bagaimana pemimpin menginternalisasi tujuan ke dalam perilaku dan kinerja pegawai sehari-hari.

H1: Terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

2.5.2. Peran Lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai

Menurut *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan Locke (1968), penetapan tujuan yang jelas dan menantang akan mendorong peningkatan kinerja apabila individu memiliki dukungan kontekstual yang memadai. Salah satu faktor kunci adalah lingkungan kerja, baik fisik maupun psikologis. Lingkungan kerja yang kondusif memungkinkan pegawai untuk lebih fokus, mengurangi hambatan, serta meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan. Dengan demikian, kualitas lingkungan kerja menjadi faktor penentu dalam mengoptimalkan hubungan antara penetapan tujuan dan pencapaian kinerja. Penelitian kontemporer menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang positif memperkuat motivasi dan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Studi oleh Paais & Pattiruhu (2020) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang sehat, ditandai dengan dukungan fasilitas, iklim organisasi yang positif, serta hubungan interpersonal yang harmonis, memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian juga, Nguyen et al. (2021)

menemukan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dapat memperkuat pengaruh penetapan tujuan melalui peningkatan motivasi intrinsik, sehingga pegawai lebih bersemangat untuk mencapai target. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berperan sebagai variabel penting dalam efektivitas Goal-Setting Theory. Tanpa dukungan lingkungan yang baik, tujuan yang ditetapkan berpotensi kehilangan maknanya dan tidak mampu mendorong kinerja optimal. Sebaliknya, ketika lingkungan kerja mendukung, tujuan yang ditetapkan akan lebih mudah diterjemahkan menjadi tindakan nyata yang berujung pada peningkatan produktivitas dan keberhasilan organisasi..

H2: Terdapat pengaruh yang signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

2.5.3. Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Menurut *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan Locke (1968), penetapan tujuan yang jelas, menantang, dan terukur memiliki kekuatan memotivasi individu untuk bekerja lebih keras. Motivasi kerja menjadi perantara penting yang menjembatani tujuan yang ditetapkan dengan perilaku karyawan dalam mencapai kinerja optimal. Tanpa motivasi, tujuan yang jelas sekalipun akan sulit mendorong pencapaian kinerja. Oleh karena itu, motivasi kerja dapat dipandang sebagai energi psikologis yang memastikan tujuan diterjemahkan menjadi tindakan nyata. Penelitian terkini menegaskan hubungan ini. Paais & Pattiruhu (2020) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai melalui peningkatan kepuasan kerja. Demikian juga, Nguyen et al. (2021) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memperkuat peran penetapan tujuan dalam meningkatkan kinerja, terutama ketika didukung oleh gaya kepemimpinan yang transformasional. Sementara itu, Azeem et al. (2021) membuktikan bahwa motivasi kerja dapat menjadi variabel mediasi penting antara tujuan organisasi dan hasil kinerja individu, khususnya dalam konteks lingkungan kerja yang menuntut komitmen tinggi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah elemen vital yang memperkuat penerapan *Goal-Setting Theory*. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan lebih gigih, fokus, dan konsisten dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan sistem motivasi yang tepat, baik intrinsik maupun ekstrinsik, agar tujuan yang telah dirumuskan dapat diwujudkan dalam kinerja pegawai yang maksimal.

H3: terdapat pengaruh yang signifikan Motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai.

2.5.4. Peran gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja secara bersama sama terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan Locke (1968), penetapan tujuan yang jelas, spesifik, dan menantang hanya akan efektif jika didukung oleh faktor kontekstual seperti gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja. Ketiga faktor ini berperan sebagai pendorong utama agar pegawai tidak hanya memahami tujuan yang ditetapkan, tetapi juga memiliki energi, arah, dan dukungan untuk mencapainya. Dengan kata lain, keberhasilan pencapaian tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh interaksi antara faktor individu dan lingkungan kerja. Gaya kepemimpinan menjadi salah satu aspek penting karena pemimpin berperan sebagai pengarah tujuan sekaligus motivator. Penelitian oleh Nguyen et al. (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi intrinsik pegawai sehingga mereka lebih bersemangat dalam mencapai target kinerja. Pemimpin yang mampu mengkomunikasikan tujuan dengan jelas sesuai prinsip *Goal-Setting Theory* akan membuat pegawai lebih fokus dan percaya bahwa target yang menantang dapat dicapai dengan dukungan yang tepat. Selain kepemimpinan, lingkungan kerja juga sangat menentukan. Paais & Pattiruhu (2020) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang kondusif, baik dari segi fasilitas fisik maupun iklim organisasi, mampu meningkatkan kepuasan kerja dan memperkuat motivasi dalam mencapai tujuan. Tanpa lingkungan kerja yang mendukung, tujuan yang ditetapkan cenderung sulit dicapai meskipun sudah jelas dan menantang. Artinya, lingkungan kerja bertindak sebagai katalis yang memperkuat pengaruh penetapan tujuan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja, baik intrinsik maupun ekstrinsik, menjadi penghubung langsung antara tujuan dan tindakan nyata pegawai. Azeem et al. (2021) membuktikan bahwa motivasi kerja dapat menjadi variabel

mediasi dalam hubungan antara penetapan tujuan dengan kinerja, karena motivasi mendorong pegawai untuk bekerja lebih gigih dan konsisten. Dengan adanya motivasi tinggi, tujuan yang ditetapkan tidak hanya menjadi wacana, tetapi berubah menjadi komitmen dan tindakan yang berdampak pada peningkatan produktivitas. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja secara bersama-sama memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penerapan *Goal-Setting Theory* menjadi optimal ketika pemimpin mampu menetapkan tujuan yang jelas, organisasi menyediakan lingkungan kerja yang mendukung, dan pegawai memiliki motivasi tinggi untuk mencapainya. Sinergi ketiga faktor ini menciptakan kondisi ideal bagi peningkatan kinerja dan pencapaian tujuan organisasi. berdasarkan penelitian terdahulu, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H4: Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja secara bersama sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.