

## **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)

#### **2.2    *Kepemimpinan***

Menurut Rivai (2023), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan mengarahkan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan potensi yang dimiliki. Kepemimpinan bukan sekadar posisi formal, melainkan seni membangun visi, menginspirasi, memotivasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Rivai menegaskan bahwa kepemimpinan efektif harus menggabungkan keterampilan manajerial dengan kecerdasan emosional untuk mengarahkan perilaku pegawai ke arah pencapaian target kinerja. Dimensi-dimensi ini memengaruhi persepsi pegawai terhadap kredibilitas pemimpin. Hubungan antara kepemimpinan dan kinerja dapat dijelaskan melalui transformational leadership theory (Bass, 1990), yang menyatakan bahwa pemimpin yang menginspirasi akan meningkatkan kepercayaan diri pegawai, mendorong inovasi, dan memperkuat komitmen kerja. Ketika pemimpin mampu memotivasi dan memberi contoh, pegawai cenderung menunjukkan produktivitas tinggi dan hasil kerja yang berkualitas. Penelitian oleh Pratama &

Handayani (2023) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja pegawai sebesar 27% pada organisasi sektor publik di Indonesia. Hasil ini sejalan dengan pandangan Rivai bahwa peran pemimpin dalam menciptakan motivasi kerja dan rasa memiliki terhadap organisasi berdampak langsung pada kualitas hasil kerja. Indikator komunikasi efektif menurut Rivai dapat diukur melalui: kejelasan pesan, keterbukaan dalam memberikan informasi, kemampuan mendengarkan, dan kecepatan merespons masalah. Komunikasi yang baik mengurangi kesalahpahaman dan meningkatkan koordinasi kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja tim. Kemampuan memotivasi dalam kepemimpinan dapat diukur dari pemberian penghargaan, dukungan emosional, peluang pengembangan karier, dan penetapan target yang menantang tetapi realistik. Penelitian oleh Rahmawati dkk. (2022) menunjukkan bahwa pegawai yang mendapat motivasi tinggi dari pemimpin memiliki kepuasan kerja lebih baik, yang berdampak pada peningkatan produktivitas. Indikator pengambilan keputusan efektif meliputi kemampuan mengidentifikasi masalah, mengumpulkan informasi relevan, mempertimbangkan alternatif solusi, dan memilih keputusan terbaik yang sesuai visi organisasi. Penelitian terbaru oleh Sutanto & Hidayat (2024) mengungkapkan bahwa kualitas pengambilan keputusan pemimpin berpengaruh signifikan terhadap efisiensi operasional organisasi. Keteladanan pemimpin mencakup konsistensi perilaku, integritas, kedisiplinan, dan kedulian terhadap pegawai. Rivai (2023) menegaskan bahwa pemimpin yang menjadi teladan akan lebih mudah mendapatkan kepercayaan dan loyalitas pegawai. Kepercayaan ini berfungsi sebagai modal sosial yang memperkuat hubungan kerja, sehingga mendukung pencapaian kinerja organisasi secara optimal..

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

1. Kepemimpinan adalah upaya memerlukan banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan.

2. Kepemimpinan adalah cara memperanai 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 kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan orang lain. Tidak hanya itu, kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk memperanai orang lain dan mengubah perilaku untuk mencapai tujuan bersama.

#### Jenis-Jenis Kepemimpinan

Jenis-jenis kepemimpinan menurut Hasibuan (2019) terdapat beberapa macam 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 kepemimpinannya 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), 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 kekuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengembalian 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 karyawan nya melalui dua faktor, yaitu imbalan dan hukuman. Para pemimpin dengan 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. Indikator-Indikator Kepemimpinan**

Indikator-indikator kepemimpinan menurut Rivai (2023) adalah sebagai berikut :

- 1) Kemampuan komunikasi – pemimpin mampu menyampaikan visi, instruksi, dan umpan balik secara jelas,
- 2) Kemampuan memotivasi – memberikan dorongan moral dan penghargaan;
- 3) Pengambilan keputusan – menetapkan kebijakan yang tepat berdasarkan analisis masalah; dan
- 4) Keteladanan – menunjukkan perilaku yang konsisten dengan nilai organisasi.

### **2.2.2. 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 pengabdiannya untuk perkembangan serta kemajuan perusahaan.

#### 2. Empathy

Merupakan etika yang ditunjukkan 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.

### **2.2.3. Faktor-Faktor Kepemimpinan**

Dalam upaya memPerani individu atau sekelompok individu, Luthans (2021) mengemukakan adanya empat faktor yang memPerani 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.

### **2.3 Etos Kerja**

Istilah Inggris ethos diartikan sebagai watak atau semangat fundamental suatu budaya, berbagai ungkapan yang menunjukkan kepercayaan, kebiasaan, atau perilaku suatu

kelompok masyarakat. Jadi etos kerja berkaitan erat dengan budaya kerja. Sebagai dimensi budaya, keberadaan etos kerja dapat diukur dengan tinggi rendah, kuat (keras) atau lemah. Etos kerja merupakan suatu pandangan dan sikap suatu bangsa atau suatu umat terhadap kerja, hal mana dikatakan oleh Anoraga (2021: 29) bahwa secara eksplisit beberapa sikap yang seharusnya mendasar bagi seseorang dalam memberi nilai pada kerja yang disimpulkan sebagai berikut:

1. Bekerja adalah hakikat kehidupan manusia
2. Pekerjaan adalah suatu berkat Tuhan
3. Pekerjaan merupakan sumber penghasilan yang halal
4. Pekerjaan merupakan suatu kesempatan untuk pengembangan diri
5. Pekerjaan merupakan sarana pelayanan dan perwujudan kasih

Menurut Chong dan Tai dalam Wirawan (2021:119) bahwa etos kerja sebagai mengenai ide yang menekankan individualisme atau independensi dan pengaruh positif bekerja terhadap individu. Bekerja dianggap baik karena dapat meningkatkan derajat kehidupan serta status sosial seseorang. Berupaya bekerja keras akan memastikan kesuksesan.

Sinamo (2021:169) menyatakan bahwa etos kerja adalah seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada kedasaran yang kental, keyakinan yang fundamental, disertai komitmen yang total pada paradigma kerja yang integral. Istilah paradigma di sini berarti konsep utama tentang kerja itu sendiri yang mencakup idealisme yang mendasari, prinsip-prinsip yang mengatur, nilai-nilai yang menggerakkan, sikap-sikap yang dilahirkan, standar-standar yang hendak dicapai; termasuk karakter utama, pikiran dasar, kode etik, kode moral, dan kode perilaku bagi para pemeluknya.

Setiap orang ingin meraih suatu kesuksesan dan keberhasilan, maka dirumuskan menjadi sebuah roh keberhasilan yang artinya sebagai roh kehidupan yang dianugerahkan Tuhan kepada manusia supaya manusia hidup sepenuh-penuhnya, tumbuh sesehat-sehatnya,

berkembang sebaik-baiknya dan berhasil setinggi-tingginya. Roh keberhasilan adalah juga roh yang menghidupi organisasi. Jika roh ini pamit, maka runtuhanlah organisasi tersebut. Artinya roh keberhasilan ini memiliki elemen-elemen atau aspek yang ada didalamnya, jika satu aspek saja yang hilang maka runtuhanlah roh keberhasilan itu sehingga menjadi tidak sempurna.

Dari kata etos ini dikenal pula kata etika, etiket yang hampir mendekati pada pengertian akhlak atau nilai-nilai yang berkaitan dengan baik buruk (moral), sehingga dalam etos tersebut terkandung gairah atau semangat yang amat kuat untuk mengerjakan sesuatu secara optimal, lebih baik dan bahkan berupaya untuk mencapai kualitas kerja yang sesempurna mungkin.

Berdasarkan pengertian etos kerja di atas, maka jika seseorang, suatu organisasi atau suatu komunitas menganut paradigma kerja tertentu, percaya padanya secara tulus dan serius, serta berkomitmen pada paradigma kerja tersebut, maka kepercayaan itu akan melahirkan sikap kerja dan perilaku kerja mereka secara khas. Itulah etos kerja mereka, dan itu pula Etos Kerjamereka.

Etos kerja merupakan totalitas kepribadian dirinya serta cara mengekspresikan, memandang, meyakini, dan memberikan makna pada sesuatu, yang mendorong dirinya untuk bertindak dan meraih amal yang optimal. Mathis & Jackson, (2021: 261) mengatakan bahwa karyawan yang memiliki etos kerja yang baik akan menunjukkan watak dan sikap serta memiliki keyakinan dalam suatu pekerjaan dengan bekerja dan bertindak secara optimal. Pegawai yang memiliki etos kerja yang tinggi tercermin dalam perilakunya, seperti suka bekerja keras, bersikap adil, tidak membuang-buang waktu selama bekerja, keinginan memberikan lebih dari sekedar yang disyaratkan, mau bekerja sama, hormat terhadap rekan kerja, dan sebagainya. Tentu saja organisasi mengharapkan para pegawai memiliki etos kerja yang tinggi agar dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan perusahaan secara keseluruhan.

Penerapan etos kerja ditempat kerja juga berupaya menghindari penumpukan kekayaan dengan cara yang tak beretika (froud). Lebih lanjut lagi, etos kerja lebih mengutamakan niat dalam diri seseorang dalam bekerja dari pada hasil kerja seseorang. Menurut Siregar dalam Octarina (2021:98), usaha dalam meningkatkan etos kerja seseorang dapat dilakukan dengan membina aspek kecerdasan dalam diri seseorang, di antaranya:

- a. Kesadaran: keadaan mengerti akan pekerjaannya.
- b. Semangat: keinginan untuk bekerja.
- c. Kemauan: apa yang diinginkan atau keinginan, kehendak dalam bekerja.
- d. Komitmen: perjanjian untuk melaksanakan pekerjaan.
- e. Inisiatif: usaha mula-mula, prakarsa dalam bekerja.
- f. Produktif: banyak menghasilkan sesuatu bagi perusahaan/organisasi.
- g. Peningkatan: proses, cara atau perbuatan meningkatkan usaha, kegiatan dan sebagainya.
- h. Wawasan: konsepsi atau cara pandang tentang bekerja.

Menurut Anoraga (2021:83) ada tujuh faktor yang mempengaruhi etos kerja yaitu :

- a) Agama

Pada dasarnya agama merupakan suatu sistem nilai yang atau menentukan pola hidup para penganutnya. Cara berpikir, bersikap dan bertindak seseorang tentu diwarnai oleh ajaran

- b) Budaya

Sikap mental, tekad, disiplin, dan semangat kerja masyarakat juga disebut sebagai etos budaya dan secara operasional etos budaya ini juga disebut sebagai etos kerja. Kualitas etos kerja ini ditentukan oleh sistem orientasi nilai budaya masyarakat yang

bersangkutan. Masyarakat yang memiliki sistem nilai budaya maju akan memiliki etos kerja yang tinggi dan sebaliknya, masyarakat yang memiliki sistem nilai budaya yang konservatif akan memiliki etos kerja yang rendah, bahkan bisa sama sekali tidak memiliki etos kerja.

c) Sosial dan politik

Tinggi rendahnya etos kerja suatu masyarakat dipengaruhi oleh ada atau tidaknya struktur politik yang mendorong masyarakat untuk bekerja keras dan dapat menikmati hasil kerja keras dengan penuh. Etos kerja harus dimulai dengan kesadaran akan pentingnya arti tanggung jawab kepada masa depan bangsa dan negara. Dorongan untuk mengatasi kemiskinan, kebodohan dan keterbelakangan hanya mungkin timbul jika masyarakat secara keseluruhan memiliki orientasi kehidupan yang terpacu ke masa depan yang lebih baik.

d) Kondisi lingkungan atau Geografis

Etos kerja dapat muncul dikarenakan faktor kondisi geografis. Lingkungan alam yang mendukung mempengaruhi manusia yang berada didalamnya melakukan usaha untuk dapat mengelola dan mengambil manfaat, dan bahkan dapat mengundang pendatang untuk turut mencari penghidupan di lingkungan tersebut.

e) Pendidikan

Etos kerja tidak dapat dipisahkan dengan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan sumber daya manusia akan membuat seseorang mempunyai etos kerja keras. Meningkatnya kualitas penduduk dapat tercapai apabila ada pendidikan yang merata dan bermutu disertai dengan peningkatan dan perluasan pendidikan, keahlian, dan keterampilan sehingga semakin meningkat pula aktivitas dan produktivitas masyarakat sebagai pelaku ekonomi

f) Struktur ekonomi

Tinggi rendahnya etos kerja suatu masyarakat dipengaruhi oleh ada atau tidaknya struktur ekonomi, yang mampu memberikan etos kerja bagi anggota masyarakat untuk bekerja keras dan menikmati hasil kerja keras mereka dengan penuh.

g) Motivasi intrinsik individu

Individu yang akan memiliki etos kerja yang tinggi adalah individu yang bermotivasi tinggi. Etos kerja merupakan suatu pandangan dan sikap yang didasari oleh nilai-nilai yang diyakini seseorang. Keyakinan inilah yang menjadi suatu Budaya Kerja. Etos kerja juga dipengaruhi oleh motivasi seseorang yang bukan bersumber dari luar diri, tetapi yang tertanam dalam diri sendiri, yang sering disebut dengan motivasi intrinsik.

### **2.3.1. Indikator Etos Kerja**

Menurut Sinamo (2021:173), ada delapan indikator etos kerja, yaitu :

#### **1. Kerja adalah rahmat**

Etos kerja pertama adalah percaya pada paradigma bahwa kerja adalah rahmat, dan karena itu harus disyukuri paling sedikit karena 5 (lima) alasan:

- a. Pekerjaan itu sendiri secara hakiki adalah berkat Tuhan. Lewat pekerjaan Tuhan memelihara manusia. Dengan upah yang diterima pegawai dapat menyediakan sandang, pangan untuk keluarganya.
- b. Pegawai selain menerima upah finansial juga menerima banyak faktor plus, misalnya jabatan, fasilitas, berbagai tunjangan dan kemudahan.
- c. Talenta yang menjadi basis keahlian juga merupakan rahmat yang diberikan Tuhan kepada manusia.
- d. Bahan baku yang dipakai dan diolah dalam bekerja juga telah tersedia karena rahmat Tuhan.

- e. Di dalam pekerjaan semua individu terlibat dalam sebuah jaringan antar manusia yang fungsional, hirarkis, dan sinergis yang membentuk kelompok kerja, profesi, korps, dan komunitas.

## **2. Kerja adalah amanah**

Etos amanah lahir dari proses dialektika dan reflesi batin tatkala manusia berhadapan dengan kenyataan buruk di lapangan yang diperhadapkan dengan tuntutan moral dan idealisme di pihak lain. Dalam proses ini terjadi penyentakan-penyentakan perasaan, kejutan-kejutan kejiwaan, dan pencerahan-pencerahan batin yang kemudian mentransformasikan kesadaran manusia ke tingkat yang lebih tinggi dan selanjutnya melahirkan etos amanah. Dari kesadaran amanah ini lahirlah kewajiban moral yaitu tanggungjawab yang kemudian menumbuhkan keberanian moral dan keinginan kuat untuk :

- a. Bekerja sesuai dengan job description dan mencapai target-target kerja yang ditetapkan.
- b. Tidak menyalahgunakan fasilitas organisasi
- c. Tidak membuat dan mendistribusikan laporan fiktif.
- d. Tidak menggunakan jam kerja untuk kepentingan pribadi
- e. Mematuhi semua aturan dan peraturan organisasi.

## **3. Kerja adalah panggilan**

Kerja sebagai panggilan adalah sebuah konsep yang sangat tua. Dalam tradisi Hinduisme dan Buddhisme konsep panggilan ini disebut dharma, yaitu panggilan suci, kewajiban suci, tugas sakral untuk mengerjakan sesuatu. Tujuan panggilan yang terpenting adalah agar manusia dapat bekerja tuntas dan selalu mengedepankan integritas :

- a. Setiap orang lahir ke dunia dengan panggilan khusus, yang dilakoni oleh setiap orang terutama melalui pekerjaannya.
- b. Agar panggilan berhasil terselesaikan sampai tuntas, diperlukan integritas yang kuat, komitmen, kejujuran, keberanian mendengarkan nurani dan memenuhi tuntutan profesi dengan segenap hati, pikiran, dan tenaga.
- c. Integritas adalah komitmen, janji yang harus ditepati, untuk menunaikan dharma hingga tuntas, tidak pura-pura lupa pada tugas atau ingkar pada tanggungjawab.
- d. Integritas berarti memenuhi tuntutan dharma dan profesi dengan segenap hati, segenap pikiran, dan segenap tenaga secara total, utuh, dan menyeluruh.
- e. Integritas berarti bersikap jujur kepada diri sendiri dan berkehendak baik, tidak memanipulasi, tetapi mengutamakan kejujuran dalam berkarya.
- f. Integritas berarti bersikap sesuai tuntutan nurani, memenuhi panggilan hati untuk bertindak dan berbuat yang benar dengan mengikuti aturan dan prinsip sehingga bebas dari konflik kepentingan.

#### **4. Kerja adalah aktualisasi**

Aktualisasi diri atau pengembangan potensi insani dapat terlaksana melalui pekerjaan, karena bekerja adalah pengerahan energi biologis, psikologis, dan spiritual yang selain membentuk karakter dan kompetensi manusia. Tujuan aktualisasi yang terpenting adalah agar manusia biasa bekerja keras dan selalu tuntas :

- a. Tak ada sukses yang berarti tanpa kerja keras.
- b. Kerja keras tak lain adalah melangkah satu demi satu secara teratur menuju impian yang diidamkan.
- c. Jangan berkecil hati karena menjumpai halangan, karena bahkan batu penghalangpun bisa menjadi batu loncatan menuju keberhasilan.

d. Manusia tak akan pernah memperoleh sesuatu yang besar kecuali ia mencobanya dengan kerja keras penuh semangat.

e. Janganlah menangisi kegagalan, mulailah sekali lagi

## **5. Kerja adalah ibadah**

Kerja itu ibadah, yang intinya adalah tindakan memberi atau membaktikan harta, waktu, hati, dan pikiran . Melalui pekerjaan, manusia dapat memiliki kepribadian, karakter, dan mental yang berkembang, dapat memperkaya hubungan silaturahmi yang saling mengasihi dan menyayangi, membangun rasa kesatuan antar manusia, menghasilkan kemakmuran, kesejahteraan dan kebahagiaan.

## **6. Kerja adalah seni**

Kerja sebagai seni yang mendatangkan kesukaan dan gairah kerja bersumber pada aktivitas-aktivitas kreatif, artistik, dan interaktif. Aktivitas seni menuntut penggunaan potensi kreatif dalam diri manusia, baik untuk menyelesaikan masalah-masalah kerja yang timbul maupun untuk menggagas hal-hal baru. Pekerjaan yang dihayati sebagai seni terutama terlihat dari kemampuan manusia berpikir tertib, sistematik, dan konseptual, kreatif memecahkan masalah, imajinatif menemukan solusi, inovatif mengimplementasikannya, dan cerdas saat menjual.

## **7. Kerja adalah kehormatan**

Kerja sebagai kehormatan memiliki sejumlah dimensi yang sangat kaya, yaitu:

- a. Secara okupasional, pemberi kerja menghormati kemampuan pegawai sehingga seseorang itu layak memangku jabatan atau melaksanakan tugas tersebut.
- b. Secara psikologis, pekerjaan memang menyediakan rasa hormat dan kesadaran dalam diri individu bahwa ia memiliki kemampuan dan mampu dibuktikan dengan prestasi-prestasi yang diraihnya.

- c. Secara sosial, kerja memberikan kehormatan karena berkarya dengan kemampuan diri sendiri adalah kebijakan.
- d. Secara finansial, pekerjaan memampukan manusia menjadi mandiri secara ekonomis.
- e. Secara moral, kehormatan berarti kemampuan menjaga perilaku etis dan menjauhi perilaku nista.
- f. Secara personal, jika pengertian moral di atas dapat dipenuhi, maka kehormatan juga bermakna ketepercayaan (trustworthiness) yang lahir dari bersatunya kata dan perbuatan.
- g. Secara profesional, kehormatan berarti prestasi unggul (superior performance).

## **8. Kerja adalah pelayanan**

Tujuan pelayanan yang terpenting adalah agar manusia selalu bekerja paripurna dengan tetap rendah hati. Di dunia bisnis, melayani adalah ikhtiar tiada henti untuk memuaskan pelanggan dengan menyajikan karya-karya yang mengesankan dan produk-produk unggulan. Apabila semua orang bekerja sesuai dengan hakikat profesi dan pekerjaannya, melayani dengan sempurna penuh kerendahan hati, maka setiap orang, dan pada gilirannya seluruh masyarakat, akan bergerak ke tingkat kemuliaan yang lebih tinggi.

Berdasarkan uraian teori di atas maka definisi konseptual etos kerja adalah cara pandang seseorang dalam menyikapi, melakukan dan bertindak dalam bekerja, dengan kemauan dan perhatian terhadap nilai dan aturan yang berlaku dalam suatu perusahaan sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik.

### **2.4. Lingkungan Kerja**

Lingkungan menurut As'ad (2020:174) 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 (2022: 209) menegaskan bahwa lingkungankerja merupakan suatu lingkungan dimana para pegawai tersebut melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehari-hari, yang meliputi pelayanan pegawai, kondisi kerja dan hubungan pegawai.

Sedarmayanti (2021:57) 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 (2020:183) mengemukakan lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Menurut Tohardi (2020:136), 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 pengaruhnya 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 (2020:79) menyatakan lingkungan kerja merupakan faktor penting dan berpengaruh terhadap pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang baik atau menyenangkan akan membawa pengaruh 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 mempengaruhi kinerja seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya baik secara langsung maupun tidak langsung dan mempengaruhi optimalisasi hasil yang diperoleh dan berpengaruh juga terhadap produktivitas perusahaan secara umum.

#### **2.4.1. Komponen Lingkungan Kerja**

Faktor-faktor lingkungan kerja menurut Frasser Dalam Robbins, (2022:211) 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 kebanyakan menurut

Moekijat (2020:144) adalah:

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

#### **2.4.2. Jenis Jenis 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 berpengaruh 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 berpengaruh 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 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.

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.

#### **2.4.3. Indikator lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2021), lingkungan kerja terdiri dari dua dimensi utama: lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik, masing-masing memiliki indikator yang spesifik untuk menilai kondisi kerja yang optimal.

Lingkungan kerja fisik mencakup semua kondisi fisik di sekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi karyawan secara langsung maupun tidak langsung. Indikator-indikatornya meliputi:

- 1) Penerangan: Pencahayaan yang memadai sangat penting untuk keselamatan dan kelancaran kerja. Cahaya yang kurang atau berlebihan dapat menyebabkan kelelahan mata dan menurunkan produktivitas.
- 2) Sirkulasi Udara: Sirkulasi udara yang baik memastikan ketersediaan oksigen yang cukup, menjaga kesehatan, dan kenyamanan karyawan selama bekerja.
- 3) Kebisingan: Tingkat kebisingan yang tinggi dapat mengganggu konsentrasi dan kenyamanan kerja, serta berpotensi menyebabkan stres atau gangguan pendengaran.
- 4) Bau Tidak Sedap: Aroma yang tidak menyenangkan di lingkungan kerja dapat mengganggu konsentrasi dan kenyamanan karyawan.
- 5) Tata Warna: Penggunaan warna yang tepat dalam ruang kerja dapat memengaruhi suasana hati dan semangat kerja karyawan.
- 6) Kelembaban: Kelembaban udara yang sesuai penting untuk kenyamanan dan kesehatan karyawan, mencegah udara yang terlalu kering atau lembab.
- 7) Dekorasi: Dekorasi yang baik, termasuk tata letak dan estetika ruang kerja, dapat menciptakan suasana yang menyenangkan dan meningkatkan semangat kerja.
- 8) Keamanan: Keamanan di tempat kerja meliputi perlindungan terhadap risiko fisik dan psikologis, serta keberadaan sistem keamanan yang memadai.

### Lingkungan Kerja Non-Fisik

Lingkungan kerja non-fisik berkaitan dengan hubungan interpersonal dan atmosfer psikologis di tempat kerja. Indikator-indikatornya meliputi:

- 1) Hubungan dengan Atasan: Interaksi yang baik antara karyawan dan atasan dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.
- 2) Hubungan dengan Rekan Kerja: Kerjasama dan komunikasi yang efektif antar rekan kerja penting untuk menciptakan tim yang solid dan produktif.

- 3) Hubungan dengan Bawahan: Bagi karyawan yang memiliki bawahan, kemampuan memimpin dan membina hubungan yang baik sangat penting untuk efektivitas tim.

## **2.5. Kinerja**

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 perundangan. 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. PP No. 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 Penilaian Kerja**

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, kepemimpinan, 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 membuat 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	Sumber	Hasil Penelitian
Analisis Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan, Reward And Punishment Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Rumah Sakit Umum Daerah Menggala Lampung	Deni Puspita Sari , RZ Abdul Aziz	JURNAL EDUCATI O AMERTA 2024, Vol. 3, No. 1, 94-107 <a href="https://jurnal.danisapublischer.id/">https://jurnal.danisapublischer.id/</a> E-ISSN: 2964-7266	Penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat signifikansi pada variabel Kepemimpinan adalah sebesar 0.042, yang lebih besar dari 0.05, artinya tidak signifikan. Nilai t tabel dihitung dengan $\alpha = 0.05$ dan $df = 26$ , menghasilkan nilai t sebesar 1.705
Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Suwandi Suwandi, Anggalia Wibasuri, Betty Magdalena	Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen Jurnal Ilmiah Multi Science 2022/6/22	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.

		Volume13 Issue1Pages 35-48	Sedangkan hasil uji menggunakan Uji t menunjukan bahwa ada pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, dan ada pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap Kepuasan kerja (Y)
Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Minimarket Multi Mart Pringsewu	AK Yohanson, Lukmanul Hakim 2021	GEMA: Journal of Gentiaras Management and Accounting	Sedangkan Uji F menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Minimarket Multi Mart Pringsewu.
Pengaruh Faktor Budaya Organisasi, Motivasi, Pemberdayaan & Lingkungan Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus Perguruan Tinggi Swasta Di Bandar Lampung)	WR Lestari 2022	<i>Journal article // Jurnal Manajemen dan Keuangan Darmajaya</i>	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%).
Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Sentral Layanan Prima dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening	Devid Syofyan, Sri Lestari Prasiliwati	<a href="https://jurnal-nusantara.com/index.php/J-CEKI/article/view/6355?utm">https://jurnal-nusantara.com/index.php/J-CEKI/article/view/6355?utm</a> 2024	kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi sebagai variabel intervening yang signifikan.
Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja ASN dengan Motivasi	Sri Martina, Karnadi, Riska Ayu Pramesthi	<a href="https://jurnal.larimbi.or.id/index.php/Maeswara/issue/view/35">https://jurnal.larimbi.or.id/index.php/Maeswara/issue/view/35</a>	kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi dan kinerja ASN. Namun, motivasi tidak memediasi

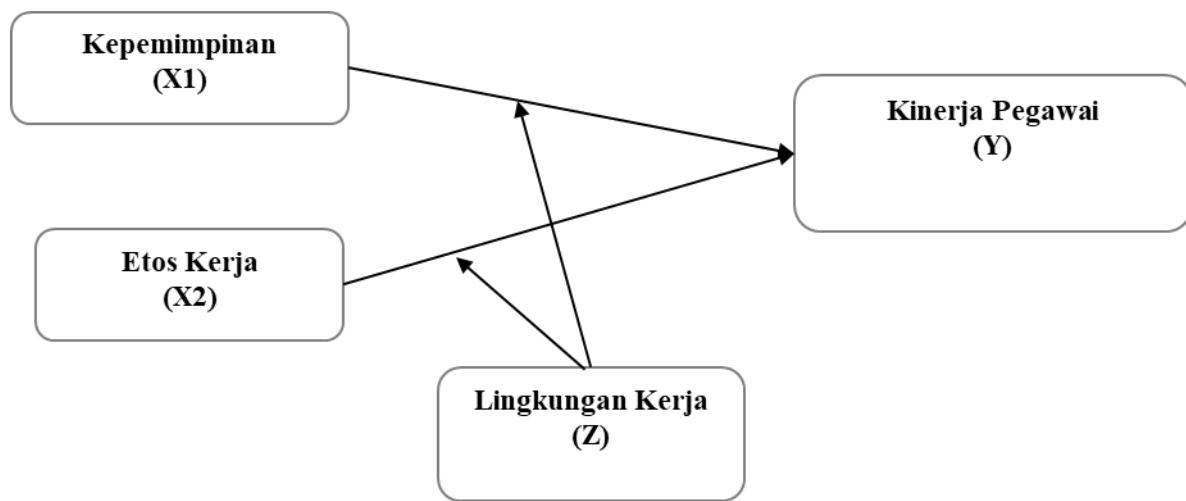
Kerja sebagai Variabel Intervening		2022	secara signifikan hubungan antara kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja
Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening	Muhammad Zikri Dwitama Rofa, Ramdani Bayu Putra, Dodi Suryadi, Hasmaynelis Fitri	<a href="https://jurnal.arimbi.or.id/index.php/Maeswara/issue/35">https://jurnal.arimbi.or.id/index.php/Maeswara/issue/35</a> 2024	kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dengan motivasi sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan tersebut.
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Organisasi terhadap Kinerja Pengurus Organisasi Mahasiswa dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi	A'isy Rusdi Muthohar, Nur Achmad	<a href="https://www.journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko/article/view/6498?utm">https://www.journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko/article/view/6498?utm</a> 2023	Motivasi memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan organisasi terhadap kinerja pengurus organisasi mahasiswa
Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi sebagai Variabel Moderating	Maria Theresia Femi Irianti, Setyaningsih Sri Utami	<a href="https://ejurnal.unisri.ac.id/index.php/Manajemen/issue/view/76">https://ejurnal.unisri.ac.id/index.php/Manajemen/issue/view/76</a> 2021	Motivasi tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, namun memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja
Pengaruh Kepemimpinan Dan Pola Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Lampung	Mohammad Zikrie Amin, Senen Mustakim, Refi Arioen	Prosiding Seminar Nasional Ekonomi dan Bisnis ke-II Vol 1 No.2 Tahun 2022	Dari uji anova atau Uji F didapat Fhitung sebesar 65,236 dan jauh lebih besar dari nilai Ftabel 4,079 pada taraf signifikan 5%. Jadi Fhitung lebih besar dari Ftabel (Fhitung > Ftabel), maka dengan demikian Kepemimpinan (X1) dan Pola Komunikasi (X2) secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Lampung. Dengan demikian, maka hipotesis yang diajukan yang menyatakan terdapat pengaruh Kepemimpinan (X1) dan

			Pola Komunikasi (X2) secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Lampung adalah dapat terbukti atau diterima
Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Putri Megah Asri Indah Medan	Maludin Panjaitan	Jurnal Ilmiah METHONO MI, Vol 3 No 1 tahun 2020	Hasil uji Fhitung pada Tabel 3. menunjukkan bahwa nilai Fhitung pada kolom (F) adalah sebesar 154.654, sedangkan nilai Ftabel yang didasarkan pada derajat keyakinan tertentu adalah sebesar 3.34. Nilai signifikan Fhitung pada kolom (Sig.) adalah 0.000, nilai ini lebih kecil dari tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) 0.05. Jadi, nilai Fhitung ini adalah signifikan. Berdasarkan kriteria uji hipotesis apabila nilai Fhitung (154,654) > nilai Ftabel (3.34). Berdasarkan hasil uji Fhitung (Uji Serentak) maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa variabel bebas yaitu komunikasi dan kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan pada PT. Putri Megah Asri Indah Medan.
Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. AE	Andri Hadiansyah, dkk	Jurnal AL-AZHAR INDONESIA SERI HUMANIORA, Vol .3, No. 2, September 2019	dari analisa data hasil perhitungan yang diperoleh bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara etos kerja terhadap kinerja karyawan PT. AE. Hal ini dapat dilihat dimana nilai rhitung (0.851) > rtabel (0.171), p value 0.000 < 0.05 dan nilai R Square diperoleh nilai sebesar 0.724 atau 72.4%. Ini berarti etos kerja memberikan kontribusi sebesar 72.4% terhadap kinerja karyawan PT. AE, sedangkan sisanya sebanyak 27.6%

Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Pos Indonesia Cabang Pemuda Jakarta Timur	Suparman Hi Lawu,dkk	Managerial – Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen Vol. 2 No. 1 Tahun 2019	Dalam penelitian ini digunakan rumus korelasi sebesar 0,882 dapat dinyatakan bahwa hubungan etos kerja dengan kinerja karyawan adalah positif dan kuat. Berdasarkan persamaan regresi linier, diketahui yang merupakan etos kerja sebesar 0,711 menyatakan bahwa etos kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karyawan
---	----------------------	---	--

## 2.7 Kerangka Pikir

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



Gambar 2.1: Kerangka pikir

## 2.8 Hipotesis

### 2.8.1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Robbins dan Judge (2020) dalam bukunya *Organizational Behavior* menyatakan bahwa: "*Leadership style refers to the manner and approach of providing direction,*

*implementing plans, and motivating people."*

( kepemimpinan merujuk pada cara dan pendekatan dalam memberikan arahan, mengimplementasikan rencana, dan memotivasi orang.) Northouse (2020) dalam bukunya *Leadership: Theory and Practice* menjelaskan: "*Leadership style is the behavior pattern of a person who attempts to influence others.*" ( kepemimpinan adalah pola perilaku seseorang dalam usahanya memengaruhi orang lain.)

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

### **2.8.2. Pengaruh etos kerja terhadap kinerja pegawai**

Etos kerja merupakan sikap positif seseorang terhadap pekerjaan, seperti kedisiplinan, tanggung jawab, kejujuran, dan semangat kerja. Etos kerja yang tinggi biasanya mendorong pegawai untuk bekerja lebih produktif, efisien, dan bertanggung jawab, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja.

Menurut Hasibuan (2022), etos kerja adalah sikap yang mencerminkan semangat dan dedikasi seseorang dalam bekerja, yang ditunjukkan melalui kejujuran, kedisiplinan, dan tanggung jawab. Etos kerja yang tinggi akan meningkatkan motivasi, komitmen, dan kualitas hasil kerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Widodo (2025) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara etos kerja terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi etos kerja seseorang, maka semakin tinggi pula kinerjanya, baik dari segi kuantitas maupun kualitas pekerjaan.

H2 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara etos kerja terhadap kinerja pegawai.

### **2.8.3. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yang di moderasi oleh lingkungan kerja**

Lingkungan menurut As'ad (2021:174) 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 (2022) menegaskan bahwa lingkungankerja merupakan suatu lingkungan dimana para pegawai tersebut melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehari-hari, yang meliputi pelayanan pegawai, kondisi kerja dan hubungan pegawai. 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.

kepemimpinan menurut Rivai dan Mulyadi dalam Kumala & Agustina (2021:27) adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi 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 budaya nya

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.

H3: Terdapat pengaruh kepemimpinan yang signifikan terhadap kinerja pegawai yang di moderisisasi oleh lingkungan kerja.

#### **2.8.4. Pengaruh etos kerja terhadap kinerja pegawai yang di moderasi oleh lingkungan kerja.**

Menurut Tohardi (2021), 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 pengaruhnya untuk meningkatkan produktivitas.

Sinamo (2020:169) menyatakan bahwa etos kerja adalah seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada kedasaran yang kental, keyakinan yang fundamental, disertai komitmen yang total pada paradigma kerja yang integral. Istilah paradigma di sini berarti konsep utama tentang kerja itu sendiri yang mencakup idealisme yang mendasari, prinsip-prinsip yang mengatur, nilai-nilai yang menggerakkan, sikap-sikap yang dilahirkan, standar-standar yang hendak dicapai; termasuk karakter utama, pikiran dasar, kode etik, kode moral, dan kode perilaku bagi para pemeluknya. 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.

H4: Terdapat pengaruh Etos kerja yang signifikan terhadap kinerja pegawai yang di moderisisasi oleh lingkungan kerja.