

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Bagian tinjauan pustaka ini memaparkan landasan teoritis yang menjadi dasar dalam menganalisis permasalahan penelitian. Fokus utama dari kajian ini adalah untuk memberikan pemahaman yang mendalam mengenai variabel-variabel yang diteliti, yakni motivasi, pelatihan, disiplin kerja dan kinerja pegawai.

Secara sistematis, bab ini akan dimulai dengan pembahasan mengenai teori utama (*grand theory*) yang memayungi penelitian ini, diikuti dengan penjelasan mendetail mengenai definisi, dimensi, serta indikator dari masing-masing variabel berdasarkan literatur terkini. Selain itu, bagian ini juga menyajikan hasil penelitian terdahulu yang relevan guna memetakan posisi penelitian saat ini serta memperkuat argumen mengenai hubungan antar variabel. Melalui sintesis berbagai teori dan temuan empiris tersebut, bab ini akan diakhiri dengan penyusunan kerangka pemikiran dan perumusan hipotesis penelitian yang akan diuji secara kuantitatif pada bab selanjutnya.

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam sektor publik memiliki karakteristik unik yang membedakannya dengan sektor privat. Jika dalam sektor privat fokus utama MSDM adalah pada profitabilitas, maka dalam instansi pemerintah, MSDM diarahkan untuk meningkatkan efektivitas pelayanan publik dan pencapaian tujuan pembangunan nasional. Di Indonesia, transformasi ini secara formal ditegaskan melalui Undang-Undang No. 20 Tahun 2023 tentang Aparatur

Sipil Negara yang mengamanatkan penguatan Sistem Merit dalam pengelolaan pegawai.

Pengelolaan sumber daya manusia di instansi pemerintah saat ini tidak lagi sekadar bersifat administratif (*personnel management*), melainkan telah bergeser ke arah manajemen strategis yang menekankan pada profesionalisme, kompetensi, dan integritas. Peran MSDM menjadi sangat krusial sebagai instrumen untuk menciptakan birokrasi yang lincah (*agile*) dan berkinerja tinggi. Keberhasilan instansi dalam menjalankan fungsinya sangat bergantung pada bagaimana aparatur di dalamnya dikelola melalui perencanaan yang matang, pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, serta sistem penilaian kinerja yang objektif.

Dalam lingkungan birokrasi yang dinamis, MSDM berfungsi sebagai kerangka regulasi dan motivasi yang memastikan bahwa setiap individu ASN mampu memberikan kontribusi maksimal. Dinamika ini kemudian memunculkan berbagai variabel penting yang memengaruhi perilaku kerja aparatur. Oleh karena itu, sebelum masuk ke dalam pembahasan variabel penelitian secara spesifik, diperlukan pemahaman mendalam mengenai elemen-elemen kunci dalam MSDM sektor publik sebagai berikut.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam sektor publik, kualitas layanan yang diterima oleh masyarakat bergantung pada kualitas manusia yang memberikan pelayanan tersebut. Maka dari itu Sumber Daya Manusia sangat penting untuk pengelolaan suatu instansi demi mencapai keberhasilan. Tanpa manajemen SDM yang baik, sebuah instansi pelayanan publik akan kehilangan fungsinya.

Menurut Sutrisno (2017:7) manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Hasibuan (2017:10) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Sementara itu, Mangkunegara (2021:2) mendefinisikan MSDM sebagai:

Suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (karyawan). Manajemen sumber daya manusia juga merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu untuk mengelola manusia secara sistematis, mulai dari perencanaan hingga pemutusan hubungan kerja dengan tetap memperhatikan fungsi-fungsi manajemen untuk menyelaraskan antara tujuan organisasi, kesejahteraan pegawai dan kepentingan masyarakat secara efektif dan efisien.

2.1.1.2 Fungsi dan Peran MSDM

Fungsi MSDM merupakan serangkaian aktivitas yang terstruktur dan saling berkaitan yang dilaksanakan oleh departemen atau bagian SDM dalam suatu organisasi. Menurut Dessler (2020), fungsi MSDM secara garis besar mencakup :

1. Perencanaan tenaga kerja

Melalui perencanaan yang matang, organisasi dapat mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja secara kuantitatif maupun kualitatif, baik untuk jangka pendek, menengah, maupun panjang. Perencanaan SDM yang efektif memungkinkan

organisasi untuk mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal dan internal yang dapat berdampak pada komposisi dan kompetensi tenaga kerjanya (Dessler, 2020).

2. Perekrutan dan seleksi

Fungsi pengadaan SDM (*recruitment and selection*) berperan penting dalam memastikan bahwa organisasi mendapatkan sumber daya manusia yang tepat, baik dari segi kualifikasi, kompetensi, maupun kesesuaian nilai dengan budaya organisasi. Sukmara (2026) menegaskan bahwa proses seleksi berbasis kompetensi terbukti lebih efektif dalam mengidentifikasi kandidat yang memiliki potensi untuk berkinerja tinggi dibandingkan metode seleksi konvensional yang hanya mengandalkan penilaian subjektif.

3. Pelatihan dan pengembangan

Fungsi pengembangan SDM (*training and development*) menjadi salah satu pilar utama dalam MSDM modern. Melalui program pelatihan dan pengembangan yang terstruktur, organisasi dapat meningkatkan kompetensi teknis (*hard skills*) dan kompetensi perilaku (*soft skills*) karyawan secara berkelanjutan. Investasi dalam pengembangan SDM tidak hanya meningkatkan produktivitas individual, tetapi juga berkontribusi pada pembentukan budaya belajar (*learning culture*) yang adaptif terhadap perubahan (Noe dkk., 2020).

4. Manajemen kinerja

Fungsi manajemen kinerja salah satunya untuk evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja (*performance appraisal*) memberikan mekanisme formal bagi organisasi untuk mengukur, menilai, dan memberikan umpan balik terhadap kontribusi karyawan.

Evaluasi kinerja yang dilakukan secara objektif, berkala, dan berkelanjutan memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi karyawan berprestasi yang layak mendapat promosi atau penghargaan, sekaligus mendeteksi karyawan yang memerlukan pembinaan atau pengembangan lebih lanjut (Mathis & Jackson, 2006).

5. Kompensasi dan tunjangan

Fungsi kompensasi dan benefit merupakan instrumen penting dalam menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan berbakat. Sistem kompensasi yang adil, kompetitif, dan transparan akan mendorong karyawan untuk berkinerja optimal dan meningkatkan loyalitas mereka terhadap organisasi. Sebaliknya, sistem kompensasi yang dipersepsikan tidak adil dapat menjadi sumber ketidakpuasan kerja yang berujung pada tingginya turnover karyawan (Rivai & Sagala, 2011).

6. Hubungan industrial.

Fungsi hubungan industrial (*industrial relations*) berperan dalam membangun dan memelihara hubungan yang harmonis antara manajemen dan karyawan. Hubungan industrial yang kondusif ditandai dengan komunikasi yang terbuka, mekanisme penyelesaian konflik yang efektif, dan penghormatan terhadap hak-hak dan kewajiban masing-masing pihak. Saepudin dkk. (2024) dalam kajian perilaku organisasi menekankan bahwa kualitas hubungan antara atasan dan bawahan secara signifikan mempengaruhi iklim kerja dan produktivitas organisasi.

Setiap fungsi tersebut memiliki peran spesifik namun saling mendukung dalam menciptakan sistem pengelolaan SDM yang komprehensif dan efektif. Keseimbangan antara fungsi-fungsi tersebut menjadi kunci keberhasilan implementasi MSDM dalam suatu organisasi.

Peran MSDM sebagai mitra strategis (*strategic partner*) manajemen puncak semakin mendapat pengakuan luas dalam literatur manajemen kontemporer. Dalam peran ini, departemen SDM tidak lagi dipandang sebagai unit administratif semata, melainkan sebagai bagian integral dari tim manajemen yang berkontribusi dalam perumusan dan implementasi strategi bisnis organisasi. Sukmara dkk. (2025) menyoroti bahwa dalam era persaingan global yang semakin ketat, peran MSDM sebagai agen perubahan (*change agent*) menjadi semakin krusial.

MSDM juga memiliki peran penting dalam membangun kapabilitas organisasi yang berkelanjutan. Melalui pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*), pengembangan kepemimpinan (*leadership development*), dan pembangunan budaya organisasi (*organizational culture building*), MSDM berkontribusi dalam menciptakan kondisi yang memungkinkan organisasi untuk terus berinovasi dan beradaptasi terhadap dinamika perubahan lingkungan (Sukmara, 2024; Enas dkk., t.t.).

Secara keseluruhan, fungsi dan peran MSDM dalam organisasi bersifat multidimensional dan saling berkaitan satu sama lain. Efektivitas MSDM tidak dapat diukur dari satu fungsi secara isolated, melainkan dari bagaimana keseluruhan fungsi tersebut bekerja secara sinergis dan terintegrasi dalam mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan strategis organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan

MSDM yang optimal membutuhkan pendekatan holistik yang mempertimbangkan seluruh aspek dimensi organisasional (Rahman dkk., 2023).

2.1.1.3 Manfaat dan Permasalahan Dalam MSDM

Penerapan MSDM yang efektif memberikan manfaat berlapis bagi organisasi dari berbagai dimensi. Pertama, dari dimensi produktivitas, MSDM yang terkelola dengan baik mampu mengoptimalkan kontribusi setiap individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dessler (2020) menegaskan bahwa organisasi yang menerapkan praktik MSDM terbaik secara konsisten menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang mengabaikan aspek pengelolaan SDM. Hal ini disebabkan oleh penyelarasan antara kompetensi individu dengan tuntutan jabatan yang menjadi fokus utama MSDM modern.

Kedua, dari dimensi pengembangan organisasi, MSDM yang strategis berperan sebagai katalis perubahan dan inovasi. Armstrong (2020) berpendapat bahwa organisasi yang berinvestasi pada pengembangan SDM secara konsisten akan memiliki kapasitas adaptasi yang lebih baik terhadap perubahan lingkungan bisnis. Investasi dalam pengembangan kompetensi karyawan tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat kapabilitas organisasional secara keseluruhan. Enas dkk. menekankan bahwa manajemen kreativitas dan inovasi yang baik hanya dapat terwujud apabila didukung oleh pengelolaan SDM yang kondusif.

Ketiga, manfaat MSDM yang efektif terlihat dari penurunan tingkat perputaran tenaga kerja dan peningkatan retensi karyawan berbakat. Mathis dan Jackson (2006) mengemukakan bahwa program retensi yang komprehensif, yang

mencakup kompensasi kompetitif, peluang pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang positif, terbukti efektif dalam mempertahankan karyawan kunci yang menjadi aset strategis organisasi. Biaya penggantian karyawan yang tinggi menjadi argumen kuat bagi organisasi untuk berinvestasi dalam program retensi yang terstruktur dan berkelanjutan.

Di sisi lain, implementasi MSDM juga menghadapi berbagai permasalahan yang memerlukan perhatian serius dari para pemimpin organisasi. Permasalahan tersebut antara lain :

- 1) Kesenjangan kompetensi antara kualifikasi yang dimiliki tenaga kerja dengan kebutuhan aktual organisasi. Noe dkk. (2021) mencatat bahwa perubahan teknologi yang cepat menciptakan kebutuhan kompetensi baru yang seringkali tidak dapat dipenuhi secara memadai oleh program pengembangan SDM yang ada. Kesenjangan ini dapat berdampak pada penurunan efektivitas organisasi dan daya saing di pasar.
- 2) Mengelola keberagaman tenaga kerja yang semakin meningkat. Schuler dan Jackson (2021) menyatakan bahwa perbedaan latar belakang budaya, generasi, dan nilai-nilai yang dianut oleh karyawan memerlukan pendekatan pengelolaan yang adaptif dan inklusif. Kegagalan dalam mengelola keberagaman dapat menimbulkan konflik internal, penurunan kohesi tim, dan degradasi iklim kerja yang produktif. Oleh karena itu, manajemen keberagaman menjadi kompetensi kritis bagi para manajer SDM di era kontemporer.
- 3) Mengelola konflik antara kepentingan organisasi dan kepentingan individu karyawan. Saepudin dkk. (2024) menjelaskan bahwa dinamika perilaku

organisasi seringkali diwarnai oleh tegangan antara tuntutan produktivitas organisasi dengan kebutuhan kesejahteraan dan pengembangan individu karyawan. Penyelesaian konflik ini memerlukan kemampuan negosiasi, komunikasi, dan mediasi yang tinggi dari para profesional MSDM. Ketidakmampuan mengelola konflik tersebut dapat berujung pada penurunan moral karyawan, peningkatan absensi, dan penurunan kinerja organisasi secara keseluruhan.

- 4) Mengintegrasikan teknologi informasi ke dalam praktik pengelolaan SDM. Sukmara (2025) menyoroti bahwa perkembangan ekonomi dan bisnis digital membawa implikasi signifikan bagi cara organisasi mengelola SDM-nya, termasuk pemanfaatan big data untuk analitik SDM, otomatisasi proses administrasi, dan platform pembelajaran digital. Organisasi yang lambat beradaptasi terhadap transformasi digital berisiko tertinggal dalam kompetisi memperebutkan talenta terbaik di pasar kerja global yang semakin terbuka dan kompetitif.

2.1.2 Motivasi Kerja

Pimpinan organisasi perlu memberikan dorongan kepada pegawai agar memiliki kesadaran untuk bekerja sesuai dengan tujuan organisasinya bahkan melebihi tujuan dari organisasinya itu. Dorongan tersebut disebut sebagai motivasi kerja. Memberikan motivasi bagi seseorang bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan.

Memotivasi pegawai merupakan tantangan yang kompleks karena melibatkan interaksi antara faktor internal individu dan lingkungan eksternal

organisasi. Motivasi merupakan faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu demi memenuhi kebutuhan dan keinginan seseorang.

2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata Latin "*Movere*" yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata "*Movere*" dalam bahasa Inggris sering disepadankan dengan "*Motivation*" yang berarti pemberian motif, penimbunan motif, atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Secara harfiah, motivasi dipahami sebagai pemberian motif. Pegawai bekerja karena memiliki motif. Motif tersebut terkait dengan maksud atau tujuan yang ingin diraihinya. Pada umumnya, motif utama pegawai untuk bekerja adalah mencari penghasilan, mengembangkan potensi diri, aktualisasi, serta kebutuhan akan penghargaan.

Robbins dan Couter (2004) menyatakan, bahwa motivasi merupakan kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Luthans (2006) memandang motivasi sebagai suatu sistem yang terdiri dari :

1. Kebutuhan

Kebutuhan diciptakan setiap kali ada ketidakseimbangan psikologis dan fisiologis.

2. Dorongan

Pendorong atau motif (istilah kedua sering digunakan secara bergantian) yang dibentuk untuk mengurangi kebutuhan.

3. Insentif

Akhir siklus motivasi adalah insentif yang didefinisikan sebagai sesuatu yang akan meringankan kebutuhan dan mengurangi adanya dorongan.

Sule dan Priansa (2021) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan motivasi kerja adalah perilaku dan faktor-faktor yang memengaruhi pegawai untuk berperilaku terhadap pekerjaannya. Motivasi kerja merupakan proses yang menunjukkan intensitas individu, arah, dan ketekunan sebagai upaya mencapai tujuan organisasi.

Mangkunegara (2021) menyimpulkan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

Dalam Mangkunegara (2021) Ernest J. McCormick mengemukakan bahwa “*Work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction, and maintenance of behaviors relevant in work setting*”. (Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja) (hlm. 94).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas mengenai motivasi, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan motivasi kerja adalah proses yang melibatkan dorongan dari internal maupun kondisi eksternal dari pegawai, yang bertujuan untuk membangkitkan dan mengarahkan perilaku pegawai demi tercapainya tujuan individu dan organisasi.

2.1.2.2 Fungsi dan Peran Motivasi Kerja

Motivasi kerja menjalankan sejumlah fungsi kritis dalam dinamika organisasi yang perlu dipahami secara mendalam. Fungsi pertama adalah fungsi pendorong atau energizer, yakni motivasi berfungsi sebagai kekuatan yang menggerakkan individu untuk beraksi dan berusaha mencapai tujuan tertentu. Robbins dan Judge (2008) menjelaskan bahwa tanpa adanya motivasi yang memadai, potensi kinerja karyawan tidak akan pernah teraktualisasi secara optimal, betapapun tingginya kemampuan teknis yang dimiliki. Fungsi pendorong ini menjadi prasyarat dasar bagi terjadinya perilaku kerja yang produktif dalam suatu organisasi.

Fungsi kedua adalah fungsi pengarah atau director, di mana motivasi berperan dalam mengarahkan perilaku individu menuju tujuan-tujuan yang relevan dengan organisasi. Luthans (2021) menegaskan bahwa motivasi yang terarah dengan tepat akan memastikan bahwa energi dan sumber daya individu diinvestasikan pada aktivitas-aktivitas yang memberikan nilai tambah terbesar bagi organisasi. Tanpa pengarahan yang jelas, motivasi yang tinggi sekalipun dapat menghasilkan perilaku yang tidak produktif atau bahkan kontraproduktif bagi organisasi.

Fungsi ketiga adalah fungsi pemertahanan atau sustainer, yakni motivasi berperan dalam mempertahankan perilaku kerja yang positif dalam menghadapi berbagai hambatan dan tantangan. Ryan dan Deci (2020) menemukan bahwa karyawan dengan tingkat motivasi intrinsik yang tinggi menunjukkan persistensi yang lebih besar dalam menghadapi kesulitan dan lebih mampu mempertahankan kualitas kinerja mereka dalam jangka panjang. Fungsi pemertahanan ini menjadi

sangat penting dalam konteks pekerjaan yang menuntut konsistensi dan ketahanan mental yang tinggi.

Peran motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi telah mendapat dukungan empiris yang kuat dari berbagai penelitian. Locke dan Latham (2019) dalam teori penetapan tujuan mendemonstrasikan bahwa karyawan yang termotivasi dan memiliki tujuan yang jelas, menantang, dan spesifik menunjukkan tingkat kinerja yang secara signifikan lebih tinggi dibandingkan karyawan tanpa tujuan yang jelas. Mekanisme psikologis yang menghubungkan motivasi dengan kinerja ini meliputi peningkatan perhatian, usaha, persistensi, dan pengembangan strategi kerja yang lebih efektif.

Motivasi kerja juga berperan penting dalam membentuk budaya organisasi yang positif dan produktif. Wilson (2020) berpendapat bahwa pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi karyawan akan menghasilkan budaya organisasi yang berorientasi pada prestasi, inovasi, dan kolaborasi. Budaya organisasi yang positif selanjutnya menciptakan efek spiral positif, di mana karyawan yang termotivasi mendorong rekan kerja mereka untuk turut berkinerja optimal, sehingga tercipta momentum organisasional yang kuat dan berkelanjutan.

Dalam konteks manajemen pemerintahan, peran motivasi kerja dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik tidak dapat diabaikan. Saepudin dkk. (2024) mengungkapkan bahwa perilaku organisasi yang positif, termasuk motivasi kerja yang tinggi, berkorelasi erat dengan tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan publik yang diberikan. Pegawai yang termotivasi cenderung menunjukkan

inisiatif yang lebih besar, responsivitas yang lebih tinggi, dan kualitas layanan yang lebih baik, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah.

Mengingat peran vital motivasi kerja tersebut, para manajer perlu mengembangkan pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam konteks spesifik organisasi mereka. Noe dkk. (2021) merekomendasikan pendekatan yang adaptif dan personalisasi dalam pengelolaan motivasi, mengingat heterogenitas kebutuhan, nilai-nilai, dan preferensi yang dimiliki oleh karyawan dari berbagai latar belakang. Dengan demikian, pengelolaan motivasi kerja yang efektif mensyaratkan kombinasi antara pemahaman teoritis yang kuat dan kepekaan praktis terhadap dinamika individu dan organisasi.

2.1.2.3 Tujuan dan Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Tujuan utama pengelolaan motivasi kerja dalam konteks organisasi adalah untuk menciptakan kondisi yang memaksimalkan kontribusi setiap individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Robbins dan Judge (2008) mengidentifikasi beberapa tujuan spesifik dari manajemen motivasi, yang meliputi peningkatan produktivitas kerja, pengurangan tingkat absensi dan perputaran karyawan, peningkatan kepuasan dan kesejahteraan karyawan, serta penguatan komitmen organisasional. Pencapaian tujuan-tujuan tersebut memerlukan pendekatan yang sistematis dan berbasis bukti empiris dari para manajer SDM.

Selain itu, motivasi kerja juga bertujuan mendorong pengembangan kapabilitas individu dan inovasi organisasi. Luthans (2021) berpendapat bahwa program motivasi yang dirancang dengan baik dapat mendorong karyawan untuk

proaktif dalam mengembangkan kompetensi mereka, berani mengambil risiko yang terkalkulasi, dan berkontribusi pada inovasi yang diperlukan untuk menjaga daya saing organisasi. Tujuan pengembangan ini memiliki nilai strategis jangka panjang yang melampaui manfaat produktivitas jangka pendek.

Berbagai faktor mempengaruhi tingkat motivasi kerja karyawan, baik yang bersumber dari dalam diri individu maupun dari lingkungan kerja. Faktor-faktor tersebut adalah :

- 1) Faktor internal yang signifikan mencakup kebutuhan individu, nilai-nilai pribadi, kepribadian, dan orientasi karier. Maslow (dalam Robbins & Judge, 2008) menekankan bahwa tingkat kebutuhan yang sedang aktif pada seseorang akan menentukan jenis motivator yang paling efektif bagi individu tersebut. Pemahaman terhadap kebutuhan-kebutuhan individual ini menjadi dasar bagi perancangan program motivasi yang personalisasi dan efektif.
- 2) Faktor kepemimpinan merupakan salah satu determinan eksternal terpenting yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Bass dan Riggio (2019) mendemonstrasikan bahwa kepemimpinan transformasional, yang ditandai oleh karisma, inspirasi motivasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, terbukti secara empiris mampu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan secara signifikan. Pemimpin yang efektif tidak hanya menetapkan tujuan dan memberikan arahan, tetapi juga mampu membangkitkan rasa makna dan tujuan yang mendalam dalam diri karyawan melalui visi dan komunikasi yang inspiratif.

- 3) Faktor iklim dan budaya organisasi juga memainkan peran determinan dalam membentuk tingkat motivasi kerja karyawan. Wilson (2020) menemukan bahwa organisasi dengan budaya yang mendukung otonomi, penguasaan, dan tujuan yang bermakna cenderung memiliki karyawan dengan tingkat motivasi intrinsik yang lebih tinggi. Iklim kerja yang ditandai oleh kepercayaan, keterbukaan, dan penghargaan terhadap kontribusi individu menciptakan kondisi psikologis yang kondusif bagi berkembangnya motivasi kerja yang berkelanjutan.
- 4) Faktor desain pekerjaan merupakan variabel organisasional yang dapat dimanipulasi untuk meningkatkan motivasi karyawan. Hackman dan Oldham (dalam Luthans, 2021) dalam model karakteristik pekerjaan mereka mengidentifikasi lima dimensi inti pekerjaan yang mempengaruhi motivasi, yaitu variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Pekerjaan yang kaya akan dimensi-dimensi tersebut akan menghasilkan pengalaman psikologis positif berupa rasa berarti, rasa bertanggung jawab, dan pengetahuan tentang hasil kerja yang pada gilirannya meningkatkan motivasi intrinsik.
- 5) Faktor sistem penghargaan dan kompensasi juga merupakan determinan penting dari motivasi ekstrinsik karyawan. Milkovich dkk. (2020) menegaskan bahwa sistem penghargaan yang adil, transparan, dan berbasis kinerja memberikan sinyal yang kuat kepada karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan berkomitmen untuk memberikan imbalan yang setimpal. Kombinasi yang tepat antara penghargaan ekstrinsik dan penciptaan kondisi yang

mendukung motivasi intrinsik merupakan strategi optimal dalam manajemen motivasi kerja di era kontemporer.

2.1.2.4 Indikator Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dan mencapai tujuan tertentu dalam lingkungan kerja. Menurut Robbins (2008), motivasi dapat diukur melalui sejumlah indikator yang mencerminkan kebutuhan dan dorongan psikologis individu dalam organisasi. Indikator tersebut meliputi :

1. Kebutuhan berprestasi

Kebutuhan berprestasi merupakan kecenderungan individu untuk berusaha mencapai standar keunggulan dalam pekerjaannya. Pegawai yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi cenderung menetapkan target yang menantang, berani mengambil risiko yang terukur, dan berupaya melampaui hasil kerja sebelumnya (McClelland, 1987 dalam Robbins & Judge, 2008). Organisasi yang mampu memfasilitasi kebutuhan berprestasi pegawai akan lebih mudah menciptakan budaya kerja yang kompetitif secara sehat dan berorientasi pada hasil.

2. Pengakuan

Pengakuan atas kontribusi dan pencapaian pegawai menjadi indikator motivasi yang tidak kalah penting. Pengakuan yang diberikan oleh atasan maupun rekan kerja berfungsi sebagai penguat perilaku positif yang mendorong individu untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas kinerjanya (Herzberg, 1959 dalam Robbins, 2008). Pemberian pengakuan yang tepat waktu dan proporsional

menjadi salah satu strategi manajemen yang efektif dalam memelihara motivasi kerja pegawai.

3. Tanggung jawab

Tanggung jawab dan pengembangan diri merupakan dua indikator yang saling berkaitan erat dalam membentuk profil motivasi pegawai. Rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan mencerminkan kesadaran individu akan perannya dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga mendorong munculnya inisiatif dan dedikasi yang lebih besar (Deci & Ryan, 2000 dalam Robbins & Judge, 2008).

4. Pengembangan diri

Kebutuhan pengembangan diri mencerminkan dorongan intrinsik seseorang untuk terus meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang relevan dengan pekerjaannya (Setiawan & Kartika, 2023). Pegawai yang memiliki orientasi pengembangan diri yang kuat cenderung lebih adaptif terhadap perubahan organisasi dan lebih siap menghadapi tantangan-tantangan baru dalam lingkungan kerja yang dinamis.

5. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja sebagai indikator terakhir motivasi merujuk pada kondisi emosional positif yang dirasakan pegawai sebagai hasil evaluasi terhadap pengalaman kerjanya. Locke (1976 dalam Robbins, 2008) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi yang menyenangkan dan bersifat positif yang muncul dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya. Organisasi perlu secara proaktif mengelola faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja pegawai agar motivasi kerja dapat terjaga pada level yang optimal.

Kelima indikator ini secara kolektif membentuk gambaran menyeluruh tentang sejauh mana seorang pegawai memiliki motivasi yang tinggi dalam menjalankan tugasnya.

2.1.3 Pelatihan

Kinerja pegawai merupakan hasil akhir yang kompleks, tidak hanya dipengaruhi oleh kemauan internal (motivasi dan disiplin), tetapi juga oleh kemampuan dan keterampilan teknis yang dimiliki. Dalam konteks organisasi yang terus berkembang dan menghadapi dinamika lingkungan bisnis, celah antara kompetensi yang dimiliki pegawai saat ini dengan tuntutan pekerjaan di masa depan seringkali menjadi isu krusial. Oleh karena itu, pelatihan (training) hadir sebagai intervensi strategis dan terstruktur yang dirancang untuk menjembatani kesenjangan tersebut, memastikan bahwa setiap pegawai memiliki pengetahuan, keahlian, dan sikap yang diperlukan untuk menjalankan tugas secara efektif dan efisien. Pelatihan bukan sekadar pengeluaran biaya, melainkan investasi jangka panjang yang krusial untuk menjaga daya saing organisasi dan keberlanjutan peningkatan kinerja secara kolektif.

Tingkat efektivitas kinerja seorang pegawai sangat bergantung pada kesesuaian antara tuntutan tugas (*job requirement*) dengan kapasitas atau kapabilitas (*job capability*) yang dimiliki. Pelatihan, sebagai salah satu fungsi inti dari manajemen sumber daya manusia, berfokus pada pengembangan kapabilitas ini melalui serangkaian aktivitas pembelajaran yang sistematis. Program pelatihan yang dirancang dengan baik akan berdampak langsung pada variabel kinerja pegawai, sebagaimana yang diteliti dalam tesis ini, karena ia meningkatkan

penguasaan materi kerja, mendorong adopsi teknologi baru, dan membentuk perilaku kerja yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Dengan demikian, pemahaman yang mendalam mengenai konsep, tujuan, dan mekanisme pelatihan menjadi fondasi teoritis yang esensial dalam menganalisis pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja.

2.1.3.1 Pengertian Pelatihan

Di dunia kerja yang terus dinamis, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai hari ini mungkin tidak cukup untuk menghadapi tantangan di masa depan. Di sinilah peran pelatihan menjadi sangat vital. Pelatihan adalah cara organisasi memastikan bahwa pegawainya selalu siap dan mampu melakukan pekerjaan mereka sesuai standar yang dibutuhkan.

Pelatihan sering kali dianggap sebagai investasi paling penting yang dilakukan organisasi terhadap pegawainya. Pelatihan bisa diibaratkan sebagai investasi yang tidak hanya menguntungkan pegawai secara individu (karena mereka menjadi lebih ahli), tetapi juga menguntungkan organisasi secara keseluruhan, karena pegawai yang terampil akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dan minim kesalahan.

Menurut Raharjo dalam Telaumbanua dkk (2024) “pelatihan adalah proses orang memperoleh kemampuan untuk melakukan pekerjaan. Pelatihan memberi karyawan pengetahuan dan keterampilan khusus yang dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini” (hlm. 43).

Menurut Gomes dalam Paramarta dkk (2021),” pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki prestasi kerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang

menjadi tanggung jawabnya” (hlm. 29). Pada dasarnya, desain program pelatihan harus selaras dengan tujuan strategis organisasi sekaligus memenuhi kebutuhan pengembangan karier individu para karyawan. Pelatihan sering diakui sebagai kegiatan yang didukung oleh manajemen karena dianggap mampu meningkatkan keterampilan dan keahlian karyawan. Peningkatan kompetensi ini diharapkan dapat menghasilkan produktivitas kerja yang lebih tinggi. Meskipun demikian, penting untuk diingat bahwa manfaat produktivitas tersebut perlu diimbangi dengan pertimbangan adanya waktu kerja yang hilang atau tersita selama karyawan tersebut menjalani proses pelatihan.

Berdasarkan pendapat Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2021) “pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas” (hlm. 44).

Dengan demikian, berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu proses pendidikan yang terorganisir dan sistematis yang memiliki fokus jangka pendek. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kemampuan (kapabilitas) dan prestasi kerja karyawan pada pekerjaan spesifik yang sedang mereka emban.

2.1.3.2 Fungsi dan Peran Pelatihan

Kinerja pegawai merupakan hasil akhir yang kompleks, tidak hanya dipengaruhi oleh kemauan internal (motivasi dan disiplin), tetapi juga oleh kemampuan dan keterampilan teknis yang dimiliki. Dalam konteks organisasi yang terus berkembang dan menghadapi dinamika lingkungan bisnis, celah antara

kompetensi yang dimiliki pegawai saat ini dengan tuntutan pekerjaan di masa depan seringkali menjadi isu krusial. Oleh karena itu, pelatihan (training) hadir sebagai intervensi strategis dan terstruktur yang dirancang untuk menjembatani kesenjangan tersebut, memastikan bahwa setiap pegawai memiliki pengetahuan, keahlian, dan sikap yang diperlukan untuk menjalankan tugas secara efektif dan efisien. Pelatihan bukan sekadar pengeluaran biaya, melainkan investasi jangka panjang yang krusial untuk menjaga daya saing organisasi dan keberlanjutan peningkatan kinerja secara kolektif.

Pelatihan menjalankan sejumlah fungsi kritis dalam pengelolaan SDM dan pengembangan organisasi secara keseluruhan. Fungsi dari pelatihan yaitu :

- 1) Peningkatan kompetensi, di mana pelatihan berperan dalam mengisi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki karyawan saat ini dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas secara efektif. Noe dkk. (2021) menegaskan bahwa identifikasi dan pengisian kesenjangan kompetensi melalui pelatihan yang tepat merupakan salah satu kontribusi paling nyata dari MSDM terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi.
- 2) Instrumen sosialisasi dan adaptasi karyawan terhadap budaya dan nilai-nilai organisasi. Dessler (2020) menjelaskan bahwa program orientasi dan pelatihan awal bagi karyawan baru tidak hanya mentransfer pengetahuan teknis tentang pekerjaan, tetapi juga memperkenalkan norma-norma, nilai-nilai, dan ekspektasi perilaku yang berlaku dalam organisasi. Sosialisasi yang efektif melalui pelatihan mempercepat adaptasi karyawan baru, mengurangi tingkat

ketidakpastian yang mereka hadapi, dan mempercepat pencapaian produktivitas penuh.

- 3) Mendukung manajemen perubahan organisasi. Armstrong (2020) berpendapat bahwa setiap inisiatif perubahan organisasi yang signifikan, baik yang berkaitan dengan teknologi, proses kerja, struktur organisasi, maupun strategi bisnis, hampir selalu memerlukan dukungan pelatihan yang memadai untuk memastikan keberhasilan implementasinya. Pelatihan menjadi mekanisme yang mengubah potensi perubahan menjadi realita operasional dengan membekali karyawan dengan kompetensi yang diperlukan untuk berfungsi efektif dalam konteks baru.
- 4) Alat retensi dan motivasi karyawan. Mathis dan Jackson (2006) menemukan bahwa karyawan yang menerima pelatihan dan pengembangan yang memadai menunjukkan tingkat loyalitas dan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi mereka. Investasi organisasi dalam pengembangan kompetensi karyawan mengirimkan pesan yang kuat tentang penghargaan dan kepercayaan organisasi terhadap individu tersebut, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan mengurangi keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Peran pelatihan dalam meningkatkan kinerja individual dan organisasional telah mendapat dukungan empiris yang kuat. Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2016 dalam Noe dkk., 2021) mengembangkan model evaluasi pelatihan empat level yang menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif memberikan dampak pada tingkat reaksi peserta, pembelajaran, perubahan perilaku, dan hasil bisnis. Penelitian-penelitian yang menggunakan model evaluasi ini secara konsisten menunjukkan

hubungan positif antara investasi dalam pelatihan berkualitas dengan peningkatan kinerja individu dan organisasi.

Dalam konteks sektor publik, peran pelatihan dalam meningkatkan kapasitas aparatur dan kualitas pelayanan publik sangat signifikan. Sukmara (2024) menyoroti bahwa peran MSDM dalam organisasi, termasuk fungsi pelatihan, berpengaruh langsung terhadap kemampuan organisasi dalam memenuhi tuntutan stakeholder dan mencapai tujuan kelembagaan. Aparatur yang terlatih dengan baik akan mampu melaksanakan tugasnya dengan lebih efisien, efektif, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat sebagai pengguna layanan publik.

Secara keseluruhan, fungsi dan peran pelatihan dalam organisasi mencakup dimensi teknis, sosial, strategis, dan motivasional yang saling terkait. Optimalisasi peran pelatihan memerlukan dukungan komitmen kepemimpinan yang kuat, sistem identifikasi kebutuhan pelatihan yang akurat, desain program yang relevan dan efektif, implementasi yang sistematis, serta evaluasi yang komprehensif dan berbasis data. Dengan pendekatan yang terintegrasi dan berorientasi hasil, pelatihan dapat menjadi salah satu investasi SDM dengan return on investment tertinggi bagi organisasi.

2.1.3.3 Tujuan dan Faktor yang Mempengaruhi Pelatihan

Tujuan pelatihan merujuk pada hasil spesifik yang diharapkan dicapai oleh individu atau organisasi setelah program pelatihan selesai dilaksanakan. Menurut para ahli, tujuan utama pelatihan adalah menutup kesenjangan antara kemampuan pegawai saat ini dan kemampuan yang seharusnya dimiliki. Tujuan ini bisa dibagi menjadi tiga fokus utama (Simamora, 2017; Robbins & Judge, 2008):

1. Peningkatan Pengetahuan (*Knowledge*)

Tujuan ini memastikan pegawai memahami konsep, informasi, dan prosedur baru yang dibutuhkan dalam pekerjaan mereka. Contohnya, memahami peraturan baru atau cara kerja sistem teknologi informasi yang baru.

2. Peningkatan Keterampilan (*Skills*)

Ini adalah tujuan praktis, yaitu melatih pegawai agar mampu melakukan tugas-tugas teknis atau manajerial dengan lebih cepat, akurat, dan efektif. Misalnya, melatih *customer service* agar lebih terampil dalam menangani keluhan.

3. Perubahan Sikap (*Attitude*)

Pelatihan juga bertujuan membentuk sikap mental yang positif, seperti meningkatkan semangat kerja, kedisiplinan, komitmen, dan orientasi pada kualitas.

Manfaat dari pelatihan yang efektif tidak hanya dirasakan oleh pegawai sebagai individu, tetapi juga oleh organisasi secara keseluruhan. Manfaat ini adalah hasil positif yang didapat setelah tujuan pelatihan tercapai (Gomes, 2003; Mangkunegara, 2021):

a. Manfaat bagi Pegawai (Individu)

Ketika pegawai mendapatkan pelatihan, mereka akan merasakan manfaat yang berkaitan langsung dengan karier dan kepuasan kerja:

- Peningkatan Kepercayaan Diri: Pegawai menjadi lebih yakin dengan kemampuan mereka karena telah menguasai keterampilan baru.
- Peluang Karier yang Lebih Baik: Keterampilan yang meningkat membuka jalan bagi promosi atau tanggung jawab yang lebih besar.

- **Kepuasan Kerja:** Pegawai yang merasa dihargai dan dibekali dengan kemampuan yang relevan cenderung lebih puas dan loyal terhadap pekerjaannya.

b. Manfaat bagi Organisasi

Bagi organisasi, pelatihan adalah investasi yang menghasilkan pengembalian berupa peningkatan efisiensi dan pencapaian target strategis:

- **Peningkatan Kinerja dan Produktivitas:** Pegawai yang terlatih bekerja lebih cepat, melakukan lebih sedikit kesalahan, dan menghasilkan *output* dengan kualitas yang lebih baik. Ini adalah dampak langsung pada Kinerja Pegawai secara keseluruhan.
- **Penciptaan Lingkungan Kerja yang Positif:** Pelatihan dapat memperkuat budaya disiplin, kolaborasi, dan motivasi di antara pegawai.
- **Pengurangan Biaya:** Dengan berkurangnya kesalahan kerja dan insiden, organisasi dapat menghemat biaya operasional dan pengawasan.
- **Daya Saing:** Organisasi memiliki sumber daya manusia yang adaptif, siap menghadapi perubahan teknologi, dan lebih kompetitif di pasar.

2.1.3.4 Indikator Pelatihan

Pelatihan merupakan proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai guna mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dessler (2020) menegaskan bahwa pelatihan yang efektif harus terstruktur dengan baik dan mencakup serangkaian tahapan yang saling berkesinambungan, mulai dari analisis kebutuhan hingga evaluasi hasil pelatihan. Indikator-indikator pelatihan yang dikemukakan Dessler (2020) meliputi:

a) Analisis kebutuhan pelatihan

Analisis kebutuhan pelatihan merupakan tahap awal yang krusial dalam merancang program pelatihan yang relevan dan tepat sasaran. Proses ini melibatkan identifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai saat ini dengan kompetensi yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai tujuannya (Dessler, 2020).

b) Materi pelatihan

Materi pelatihan yang baik harus disusun secara sistematis, relevan dengan kebutuhan pekerjaan, serta mudah dipahami dan diaplikasikan oleh peserta (Dessler, 2020).

c) Metode pelatihan

Metode pelatihan yang tepat sangat dipengaruhi oleh karakteristik peserta, jenis kompetensi yang ingin dikembangkan, serta ketersediaan sumber daya organisasi (Noe dkk., 2020).

d) Evaluasi pelatihan

Evaluasi pelatihan merupakan proses pengukuran yang dilakukan untuk menilai sejauh mana program pelatihan berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kirkpatrick (1994 dalam Dessler, 2020) mengembangkan model evaluasi empat level yang meliputi reaksi peserta, pembelajaran, perubahan perilaku, dan dampak terhadap hasil organisasi. Evaluasi pelatihan yang dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan menjadi fondasi penting bagi pengambilan keputusan tentang kelayakan dan perbaikan program pelatihan di masa mendatang.

e) Penerapan hasil pelatihan.

Penerapan hasil pelatihan merupakan indikator akhir yang menentukan apakah pelatihan telah memberikan manfaat nyata bagi organisasi. Kemampuan pegawai untuk mentransfer pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh selama pelatihan ke dalam situasi kerja yang sesungguhnya merupakan ukuran keberhasilan tertinggi dari sebuah program pelatihan (Dessler, 2020).

2.1.4 Disiplin Kerja

Disiplin mencerminkan sejauh mana pegawai mematuhi peraturan, standar, dan kode etik yang telah ditetapkan oleh organisasi. Disiplin kerja yang tinggi sering kali diinterpretasikan dengan lingkungan kerja yang teratur, produktif, dan minim konflik. Sebaliknya, kurangnya disiplin dapat menyebabkan pemborosan waktu, rendahnya kualitas pekerjaan, dan bahkan kerugian finansial.

Para ahli berpendapat bahwa disiplin bukan hanya tentang sekadar kepatuhan, tetapi juga sebagai bentuk kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mengikuti norma dan aturan. Hal ini sejalan dengan pandangan yang menyatakan bahwa disiplin kerja yang efektif berasal dari kesadaran diri pegawai, bukan hanya karena takut terhadap hukuman.

2.1.4.1 Pengertian Disiplin Kerja

Secara etimologis, kata "disiplin" berasal dari bahasa Latin *disciplina* yang berarti pengajaran atau pelatihan. Dalam konteks organisasi, Disiplin Kerja dapat diartikan sebagai sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan organisasi, baik tertulis maupun tidak tertulis, yang menuntut adanya kepatuhan, ketaatan, dan kesetiaan dari pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut Hasibuan (2020), disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran berarti merasa ikut memiliki dan bertanggung jawab, sedangkan kesediaan adalah suatu sikap mental untuk bersedia mematuhi peraturan tersebut.

Dalam Paramarta, et al (2021:43) menurut Sinungan, "disiplin kerja sebagai sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa ketaatan (*obedience*) terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan yang ditetapkan pemerintah atau etik, norma dan kaidah yang berlaku di masyarakat untuk tujuan tertentu". Menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2021: 129) "disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi".

Rivai dan Sagala (2011) mendefinisikannya sebagai alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia mengubah suatu perilaku sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan mereka mematuhi peraturan perusahaan. Menurut Ansory dan Indrasari (2018:36) "disiplin merupakan perasaan taat dan patuh terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab". Disiplin ini berhubungan erat dengan wewenang. Apabila wewenang tidak berjalan dengan semestinya, maka disiplin akan hilang. Oleh karena itu, pemegang wewenang harus dapat menanamkan disiplin terhadap dirinya sendiri sehingga mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaan sesuai dengan wewenang yang apa adanya.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan konsep multidimensi yang berakar pada kepatuhan, kesadaran,

dan kesediaan pegawai untuk menaati peraturan, norma, dan etika yang berlaku, baik di dalam organisasi maupun di masyarakat, demi mencapai tujuan organisasi. Disiplin kerja juga memiliki arti sebagai perpaduan antara tanggung jawab individu (kesadaran dan kesediaan) dan upaya manajerial (pelaksanaan wewenang dan komunikasi) yang bertujuan untuk memastikan perilaku dan kinerja pegawai sesuai dengan tuntutan dan standar organisasi yang telah ditetapkan.

2.1.4.2 Fungsi dan Peran Disiplin Kerja

Disiplin kerja menjalankan sejumlah fungsi penting dalam konteks organisasi yang perlu dipahami oleh para pemimpin dan manajer SDM. Fungsi pertama adalah fungsi regulatif, di mana disiplin berperan dalam menciptakan ketertiban dan keteraturan dalam lingkungan kerja melalui kepatuhan terhadap aturan, prosedur, dan standar yang telah ditetapkan. Hasibuan (2020) menegaskan bahwa tanpa disiplin yang memadai, proses kerja akan mengalami fragmentasi, inkonsistensi, dan ketidakpastian yang menghambat efektivitas dan efisiensi organisasi. Fungsi regulatif ini menjadi fondasi bagi operasionalisasi sistem kerja yang tertib dan terstandarisasi.

Fungsi kedua adalah fungsi produktif, di mana disiplin kerja berperan dalam meningkatkan produktivitas individual dan kolektif melalui konsistensi dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab. Rivai dan Sagala (2011) menjelaskan bahwa karyawan yang disiplin menunjukkan tingkat konsistensi, keandalan, dan akurasi yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kualitas output dan pengurangan pemborosan sumber daya. Hubungan kausal antara disiplin dan produktivitas ini menjadikan

disiplin sebagai salah satu variabel kunci dalam model-model kinerja organisasional.

Fungsi ketiga adalah fungsi preventif, di mana disiplin berperan dalam mencegah perilaku-perilaku disfungsional yang dapat mengganggu kelancaran operasional dan merusak iklim kerja yang positif. Sutrisno (2019) mengemukakan bahwa pendekatan disiplin preventif yang efektif menciptakan budaya kepatuhan dan tanggung jawab yang mengurangi kebutuhan untuk tindakan disiplin korektif yang lebih mahal dan merusak. Budaya disiplin yang kuat berfungsi sebagai mekanisme pengendalian sosial yang meminimalkan perilaku menyimpang dan kontraproduktif dalam organisasi.

Peran disiplin kerja dalam pembentukan budaya organisasi yang positif juga sangat signifikan. Siagian (2018) berpendapat bahwa organisasi dengan tingkat disiplin yang tinggi cenderung memiliki budaya yang berorientasi pada kualitas, akuntabilitas, dan profesionalisme yang menjadi fondasi keunggulan kompetitif jangka panjang. Karyawan yang disiplin menjadi model peran yang menginspirasi rekan kerja untuk turut menginternalisasi nilai-nilai profesionalisme dan tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas mereka.

Dalam konteks kepemimpinan, disiplin kerja berperan sebagai indikator efektivitas kepemimpinan yang mencerminkan kemampuan pemimpin dalam membangun sistem dan budaya kerja yang berorientasi pada kinerja. Luthans (2021) menjelaskan bahwa pemimpin yang efektif tidak hanya menegakkan disiplin melalui aturan dan sanksi, tetapi juga membangun disiplin melalui keteladanan pribadi, komunikasi nilai-nilai yang konsisten, dan penciptaan lingkungan kerja

yang mendukung perilaku kerja yang disiplin. Keteladanan pemimpin dalam aspek disiplin memiliki dampak yang jauh lebih kuat dibandingkan penegakan aturan formal semata.

Disiplin kerja juga berperan penting dalam membentuk kepercayaan dan kredibilitas organisasi di mata pemangku kepentingan eksternal. Saepudin dkk. (2024) menyatakan bahwa organisasi yang memiliki karyawan dengan tingkat disiplin yang tinggi cenderung dipersepsikan sebagai organisasi yang handal, profesional, dan dapat dipercaya oleh pelanggan, mitra, dan pemangku kepentingan lainnya. Persepsi positif ini berkontribusi pada penguatan reputasi organisasi dan peningkatan kepercayaan publik yang merupakan aset tidak berwujud yang sangat berharga bagi keberlanjutan organisasi.

Secara keseluruhan, disiplin kerja memiliki peran yang multidimensi dan strategis dalam pengelolaan SDM dan pencapaian tujuan organisasi. Optimalisasi peran disiplin kerja memerlukan pendekatan yang seimbang antara penegakan aturan yang tegas dengan pengembangan kesadaran dan internalisasi nilai-nilai profesionalisme pada diri karyawan. Organisasi yang berhasil menciptakan budaya disiplin yang kuat dan positif akan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui karyawan yang produktif, profesional, dan berintegritas tinggi.

2.1.4.3 Tujuan dan Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Manajemen disiplin kerja dalam organisasi diarahkan untuk mencapai sejumlah tujuan yang saling terkait dan mendukung. Tujuan utama disiplin kerja adalah menciptakan konsistensi dan keandalan dalam perilaku kerja karyawan yang

menjadi prasyarat bagi operasionalisasi sistem kerja yang efektif dan efisien. Hasibuan (2020) mengidentifikasi tujuan spesifik dari manajemen disiplin, yang mencakup peningkatan semangat kerja, peningkatan efisiensi kerja, peningkatan moral dan etika kerja, serta penciptaan suasana dan hubungan kerja yang harmonis. Pencapaian tujuan-tujuan ini pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Tujuan lain dari manajemen disiplin kerja adalah membangun budaya akuntabilitas yang mendorong karyawan untuk bertanggung jawab atas kualitas dan hasil pekerjaan mereka. Rivai dan Sagala (2011) menegaskan bahwa budaya akuntabilitas yang dikembangkan melalui disiplin yang konsisten menciptakan standar kinerja yang tinggi dan mendorong karyawan untuk senantiasa berupaya mencapai atau melampaui standar tersebut. Budaya akuntabilitas ini merupakan prasyarat penting bagi pengembangan organisasi yang berorientasi pada pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan.

Berbagai faktor internal dan eksternal mempengaruhi tingkat disiplin kerja karyawan dalam organisasi. Faktor internal yang paling determinan adalah karakteristik kepribadian individu, terutama faktor-faktor seperti kesadaran diri, tanggung jawab, dan orientasi terhadap aturan. Luthans (2021) menjelaskan bahwa individu dengan skor tinggi pada dimensi *conscientiousness* dari model kepribadian *Big Five* cenderung menampilkan tingkat disiplin kerja yang lebih tinggi secara konsisten. Pemahaman tentang karakteristik kepribadian ini memiliki implikasi praktis bagi proses seleksi dan penempatan karyawan.

Faktor kepemimpinan merupakan determinan eksternal terpenting yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan. Siagian (2018) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan dan keteladanan pemimpin memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap tingkat disiplin yang ditampilkan oleh bawahannya. Pemimpin yang disiplin dan konsisten dalam menerapkan aturan akan menciptakan budaya disiplin yang positif dalam unit kerjanya, sementara pemimpin yang inkonsisten dan tidak menjadi teladan akan melemahkan motivasi karyawan untuk bersikap disiplin.

Faktor sistem imbalan dan hukuman yang diterapkan organisasi juga mempengaruhi perilaku disiplin karyawan. Sutrisno (2019) menjelaskan bahwa sistem penghargaan yang mengakui dan memberikan insentif bagi karyawan yang menampilkan perilaku disiplin yang baik akan memperkuat motivasi untuk berperilaku disiplin. Sebaliknya, sistem sanksi yang tegas dan konsisten terhadap pelanggaran disiplin akan memberikan efek jera yang mencegah karyawan melakukan pelanggaran. Keseimbangan antara reward dan punishment dalam manajemen disiplin menjadi kunci efektivitas sistem disiplin organisasi.

Faktor lingkungan kerja dan iklim organisasi turut mempengaruhi tingkat disiplin karyawan. Saepudin dkk. (2024) menemukan bahwa iklim kerja yang positif, ditandai oleh kepercayaan, keadilan, keterbukaan, dan rasa saling menghargai, menciptakan kondisi psikologis yang kondusif bagi perkembangan disiplin kerja yang bersifat sukarela dan berkelanjutan. Sebaliknya, iklim kerja yang negatif yang ditandai oleh ketidakadilan, ketidakpastian, dan ketidakpercayaan akan melemahkan motivasi karyawan untuk bersikap disiplin dan bertanggung jawab.

Faktor sosialisasi nilai-nilai dan norma organisasi juga memainkan peran penting dalam membentuk disiplin kerja karyawan. Hasibuan (2020) menyatakan bahwa karyawan yang memahami dan menginternalisasi nilai-nilai dan tujuan organisasi akan lebih termotivasi untuk berperilaku disiplin karena mereka melihat disiplin sebagai kontribusi terhadap tujuan bersama yang bermakna, bukan sekadar ketaatan terhadap peraturan yang dipaksakan dari luar. Proses sosialisasi yang efektif melalui orientasi, pelatihan, dan komunikasi organisasional menjadi investasi jangka panjang dalam pembangunan budaya disiplin yang *sustainable*.

2.1.4.4 Indikator Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan sikap, perilaku, dan tindakan pegawai yang sesuai dengan peraturan organisasi, baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Hasibuan (2020) mendefinisikan disiplin kerja sebagai kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan perusahaan serta norma-norma sosial yang berlaku di lingkungan kerja. Kelima indikator disiplin kerja secara terintegrasi mencerminkan tingkat kedisiplinan seorang pegawai yang pada akhirnya berdampak langsung terhadap kualitas dan konsistensi kinerjanya. Indikator disiplin kerja menurut Hasibuan (2020) meliputi :

a) Ketepatan waktu

Pegawai yang disiplin dalam hal ketepatan waktu tidak hanya hadir sesuai jadwal yang ditetapkan, tetapi juga mampu menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang telah disepakati (Hasibuan, 2020).

b) Kepatuhan terhadap peraturan

Kepatuhan terhadap peraturan menunjukkan bahwa pegawai memahami, menerima, dan bersedia menjalankan seluruh ketentuan yang berlaku dalam organisasi, baik yang berkaitan dengan prosedur kerja, standar operasional, maupun norma perilaku (Hasibuan, 2020).

c) Tanggung jawab

Tanggung jawab dalam konteks disiplin kerja mencerminkan kesediaan pegawai untuk menanggung konsekuensi atas setiap keputusan dan tindakan yang diambilnya dalam pelaksanaan tugas (Purnomo & Khoiriyah, 2021).

d) Etika kerja

Pegawai dengan etika kerja yang baik menunjukkan kejujuran, integritas, dan profesionalisme dalam setiap aspek pekerjaannya, serta mampu menjaga nama baik organisasi di hadapan pihak eksternal (Hasibuan, 2020).

e) Kehadiran.

Tingkat kehadiran yang tinggi mencerminkan komitmen pegawai terhadap pekerjaannya dan kesadaran bahwa ketidakhadiran yang tidak terencana dapat mengganggu alur kerja tim dan menurunkan produktivitas organisasi secara keseluruhan (Hasibuan, 2020).

2.1.5 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil akhir yang dicapai oleh seorang individu atau kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab dan standar yang telah ditetapkan. Pemahaman mendalam tentang konsep, pengukuran, dan faktor-faktor yang memengaruhinya menjadi krusial karena kinerja yang optimal

adalah manifestasi nyata dari keberhasilan implementasi program manajemen sumber daya manusia di perusahaan ataupun instansi pemerintah.

Kinerja pegawai tidak hanya dilihat sebagai hasil kuantitatif semata, tetapi juga melibatkan aspek kualitas, waktu, biaya, dan bahkan perilaku kerja yang ditunjukkan oleh individu. Secara manajerial, kinerja menjadi cerminan efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Penilaian kinerja pegawai dilakukan sebagai ajang evaluasi seberapa baik pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Sumber daya manusia merupakan faktor yang penting dalam hal keberlangsungan suatu organisasi, karena dengan kinerja para pegawai suatu organisasi bisa mewujudkan visi dan misinya. Kehadiran SDM unggul tidak hanya mengakselerasi pencapaian tujuan, tetapi juga mendorong inovasi dan kemampuan adaptasi organisasi terhadap perubahan dunia yang dinamis melalui wawasan dan ide-ide kreatif mereka. Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Menurut Mangkunegara (2021:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Ratundo dan Sacket (2012:76) mengemukakan “ Kinerja adalah kegiatan yang mencakup semua tindakan atau perilaku yang dikontrol oleh individu dan memberi kontribusi pada pencapaian tujuan-tujuan perusahaan”. Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Hariandja (2013:55) yang mengemukakan “ Kinerja

merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi”.

Mathis dan Jackson (2006) mengemukakan bahwa kinerja tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga pada proses di mana hasil tersebut dicapai, mencakup kompetensi dan upaya yang ditanamkan oleh pegawai. Sedangkan menurut Wijono (2010:79) secara operasional kinerja karyawan disebut sebagai usaha seseorang untuk mencapai tujuan melalui produktifitas kerja yang dihasilkan secara kuantitas maupun kualitas.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah keseluruhan hasil kerja (kualitas dan kuantitas) dan perilaku/tindakan yang dapat dikontrol oleh seorang pegawai, termasuk upaya dan kompetensi yang diinvestasikan, yang secara kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis organisasi.

2.1.5.2 Fungsi dan Peran Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan salah satu konstruk sentral dalam kajian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang secara konsisten menjadi tolok ukur keberhasilan organisasi dalam mengelola aset sumber dayanya. Secara konseptual, kinerja merujuk pada hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi selama periode tertentu, yang dapat diukur melalui dimensi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efisiensi penggunaan sumber daya (Mangkunegara, 2021). Dalam grand teori MSDM, kinerja pegawai dipahami bukan sekadar sebagai output produksi semata, melainkan sebagai

manifestasi dari interaksi kompleks antara kemampuan individu, motivasi, lingkungan kerja, dan dukungan organisasional (Robbins & Judge, 2019).

Kinerja pegawai menjalankan sejumlah fungsi vital dalam konteks organisasi yang melampaui sekadar pencapaian target-target individual. Fungsi dari kinerja pegawai yaitu :

- 1) Kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi, di mana kinerja individual yang terakumulasi dari seluruh karyawan pada akhirnya menentukan tingkat pencapaian tujuan organisasional secara keseluruhan. Mangkunegara (2021) menegaskan bahwa organisasi yang mampu memastikan kinerja optimal dari setiap anggotanya memiliki probabilitas pencapaian tujuan strategis yang jauh lebih tinggi dibandingkan organisasi yang hanya mengandalkan kinerja segelintir individu berbakat.
- 2) Sebagai basis sistem penghargaan yang adil dan transparan. Mathis dan Jackson (2006) menjelaskan bahwa data kinerja yang akurat dan komprehensif menjadi landasan utama bagi sistem penghargaan yang berbasis meritokrasi, di mana karyawan yang berkinerja tinggi mendapatkan imbalan yang proporsional dengan kontribusinya. Sistem penghargaan berbasis kinerja ini menciptakan insentif yang kuat bagi seluruh karyawan untuk senantiasa berupaya meningkatkan kualitas dan kuantitas kontribusinya kepada organisasi.
- 3) Sebagai mekanisme umpan balik yang memungkinkan individu dan organisasi untuk mengevaluasi efektivitas strategi, proses, dan sistem yang diterapkan. Armstrong (2020) menekankan bahwa data kinerja yang dianalisis secara

sistematis memberikan *insight* berharga tentang area-area yang memerlukan perbaikan, baik pada tingkat individual maupun organisasional. Fungsi diagnostik ini menjadikan manajemen kinerja sebagai suatu sistem pembelajaran organisasional yang mendorong perbaikan berkelanjutan.

Peran kinerja pegawai dalam menentukan daya saing dan keberlangsungan organisasi juga sangat signifikan. Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, keunggulan SDM yang tercermin dari tingkat kinerja karyawan menjadi salah satu sumber keunggulan kompetitif yang paling sulit untuk ditiru oleh pesaing. Kinerja karyawan yang unggul secara konsisten memungkinkan organisasi untuk menghasilkan produk atau layanan berkualitas tinggi dengan efisiensi yang optimal, yang pada akhirnya meningkatkan nilai bagi pelanggan dan pemangku kepentingan.

Kinerja pegawai juga berperan penting dalam membentuk iklim dan budaya organisasi yang mendukung pertumbuhan dan inovasi. Luthans (2021) berpendapat bahwa budaya kinerja tinggi yang ditandai oleh standar keunggulan yang tinggi, akuntabilitas yang jelas, dan penghargaan terhadap prestasi, menciptakan lingkungan yang menarik dan mempertahankan talenta-talenta terbaik. Budaya kinerja tinggi ini selanjutnya menciptakan efek multiplier, di mana kehadiran karyawan berkinerja tinggi menginspirasi dan memotivasi rekan kerja mereka untuk turut berupaya mencapai standar keunggulan yang sama.

Dalam konteks manajemen publik, kinerja pegawai memiliki peran yang sangat strategis dalam mewujudkan good governance dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintahan. Siagian (2018) menyatakan

bahwa kinerja aparatur sipil negara yang tinggi merupakan prasyarat fundamental bagi terwujudnya pelayanan publik yang berkualitas, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Peningkatan kinerja pegawai publik menjadi agenda strategis dalam reformasi birokrasi yang bertujuan mewujudkan pemerintahan yang bersih, efektif, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat.

Dengan mempertimbangkan berbagai fungsi dan peran tersebut, jelaslah bahwa kinerja pegawai bukan sekadar indikator keberhasilan individual, melainkan merupakan variabel strategis yang menentukan efektivitas, efisiensi, dan keberlangsungan organisasi secara keseluruhan. Optimalisasi kinerja pegawai melalui pengelolaan motivasi, pelatihan, dan disiplin kerja yang efektif menjadi prioritas strategis bagi setiap manajer dan pemimpin organisasi yang berorientasi pada keunggulan dan pencapaian tujuan jangka panjang.

2.1.5.3 Tujuan dan Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Manajemen kinerja pegawai diarahkan untuk mencapai sejumlah tujuan yang saling terkait dan mendukung pencapaian visi dan misi organisasi. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM), pengukuran dan pengelolaan kinerja tidak hanya bertujuan untuk mengevaluasi hasil pekerjaan secara retrospektif, tetapi juga berfungsi sebagai instrumen strategis dalam meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Menurut Mangkunegara (2021), penilaian kinerja bertujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja individu pegawai. Tujuan ini mencerminkan orientasi MSDM modern yang tidak sekadar administratif, melainkan bersifat developmental dan transformatif. Lebih

lanjut, Rivai dan Sagala (2011) menegaskan bahwa tujuan utama evaluasi kinerja adalah untuk memotivasi individu agar mencapai standar perilaku yang telah ditetapkan, serta untuk memenuhi persyaratan hukum dan administratif dalam organisasi. Dengan demikian, kinerja pegawai tidak hanya dipandang sebagai output pekerjaan semata, melainkan sebagai cerminan dari seluruh proses pengelolaan SDM yang berlangsung dalam suatu organisasi.

Menurut Dessler (2015), secara lebih spesifik, tujuan penilaian kinerja pegawai dapat dikelompokkan ke dalam dua dimensi utama, yaitu :

- a) Tujuan evaluatif, mencakup pengambilan keputusan terkait promosi, demosi, mutasi, dan pemberhentian pegawai berdasarkan rekam jejak kinerja yang terukur.
- b) Tujuan pengembangan, berfokus pada identifikasi kebutuhan pelatihan, penetapan jalur karier, serta pemberian umpan balik yang konstruktif kepada pegawai

Dalam perspektif yang lebih integratif, Mathis dan Jackson (2006) mengemukakan bahwa penilaian kinerja bertujuan untuk menyelaraskan ekspektasi organisasi dengan kemampuan aktual pegawai, sehingga tercipta keseimbangan antara kebutuhan individu dan kebutuhan organisasi. Hal ini sejalan dengan paradigma MSDM strategis yang menempatkan kinerja pegawai sebagai variabel kunci dalam pencapaian tujuan organisasi jangka panjang. Beberapa penelitian empiris juga menunjukkan bahwa kejelasan tujuan kinerja berkorelasi positif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional pegawai (Aguinis, 2019;

Aguinis dkk., 2011), yang pada gilirannya turut memperkuat stabilitas dan daya saing organisasi.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor yang secara konseptual dapat dikategorikan ke dalam faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merujuk pada karakteristik yang melekat pada diri pegawai itu sendiri, meliputi:

a) Kemampuan (ability)

Mangkunegara (2021) menyatakan bahwa faktor kemampuan, yang terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan nyata (knowledge dan skill), memiliki peran yang sangat menentukan dalam pembentukan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dan didukung oleh pendidikan yang sesuai dengan bidang tugasnya akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

b) Motivasi

McClelland (dalam Robbins & Judge, 2008) mengidentifikasi tiga kebutuhan utama yang mendorong motivasi kerja individu, yaitu kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan berkuasa (*need for power*). Pegawai yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih konsisten dan berorientasi pada target, sehingga menjadi aset berharga bagi organisasi.

c) Sikap kerja

Robbins dan Judge (2018) menyatakan bahwa sikap kerja mencerminkan bagaimana seorang pegawai merasakan dan merespons tuntutan pekerjaannya, yang terbentuk melalui tiga komponen utama: kognitif (kepercayaan), afektif

(perasaan), dan konseptual (perilaku). Ketika organisasi berhasil membangun sikap kerja yang kondusif, pegawai cenderung memperlihatkan tingkat komitmen yang tinggi dan meminimalkan perilaku kontraproduktif yang dapat menghambat pencapaian target operasional.

Selain faktor internal, kinerja pegawai juga sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal yang bersumber dari lingkungan organisasi. Sedarmayanti (2017) mengidentifikasi sejumlah faktor eksternal yang berpengaruh terhadap kinerja, antara lain sikap dan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, iklim kerja, kebijakan kompensasi, serta ketersediaan sarana dan prasarana kerja. Kepemimpinan yang efektif, misalnya, telah terbukti secara empiris mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja pegawai (Bass & Riggio, 2006). Dalam konteks yang lebih spesifik, faktor pelatihan dan pengembangan juga memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja. Kaswan (2011) menegaskan bahwa pelatihan yang dirancang secara sistematis dan sesuai dengan kebutuhan pegawai akan meningkatkan kompetensi teknis maupun manajerial yang pada akhirnya tercermin dalam peningkatan kualitas output pekerjaan. Sementara itu, disiplin kerja sebagai faktor eksternal yang dibentuk melalui regulasi organisasi turut berperan dalam membentuk pola perilaku kerja yang tertib dan bertanggung jawab. Singodimedjo (dalam Sutrisno, 2019) menyatakan bahwa tingkat disiplin pegawai sangat dipengaruhi oleh kualitas manajemen, termasuk kejelasan aturan, konsistensi penegakan sanksi, serta keteladanan dari para pimpinan. Oleh karena itu, organisasi yang mampu mengelola faktor-faktor eksternal tersebut secara

terpadu akan memiliki keunggulan kompetitif dalam membangun angkatan kerja yang produktif dan berkinerja tinggi.

Memahami tujuan dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai merupakan prasyarat fundamental dalam merancang sistem MSDM yang efektif. Dalam kerangka teori MSDM komprehensif yang dikembangkan oleh Armstrong (2014), kinerja pegawai merupakan *resultante* dari interaksi dinamis antara faktor individu, faktor organisasi, dan faktor lingkungan. Perspektif ini mengisyaratkan bahwa peningkatan kinerja tidak dapat dicapai hanya melalui pendekatan tunggal, melainkan memerlukan strategi yang holistik dan terintegrasi. Penelitian yang dilakukan oleh Pradhan dan Jena (2017) memperkuat pandangan ini dengan menunjukkan bahwa kinerja pegawai yang optimal tercapai ketika organisasi secara simultan memperhatikan aspek motivasi, kompetensi, dan lingkungan kerja. Implikasi praktisnya adalah bahwa intervensi MSDM seperti program motivasi, pelatihan berkelanjutan, dan penegakan disiplin kerja harus dirancang secara sinergis agar dapat menghasilkan dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, pemahaman yang mendalam tentang tujuan kinerja dan faktor-faktor yang mempengaruhinya bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga menjadi panduan praktis bagi para manajer dan pemimpin dalam mengoptimalkan potensi sumber daya manusia yang dimiliki organisasi.

2.1.5.4 Pentingnya Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai memiliki arti penting yang sangat mendasar bagi keberlangsungan dan perkembangan organisasi dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Dari perspektif strategis, kinerja pegawai merupakan ujung tombak

implementasi strategi organisasi, di mana setiap rencana dan kebijakan strategis pada akhirnya bergantung pada kemampuan dan kesungguhan karyawan dalam menerjemahkannya ke dalam tindakan nyata yang menghasilkan nilai. Mangkunegara (2021) menegaskan bahwa tanpa kinerja karyawan yang memadai, strategi sebaik apapun hanya akan menjadi dokumen yang tidak bermakna tanpa dampak nyata bagi organisasi.

Pentingnya kinerja pegawai juga terlihat dari perannya sebagai basis keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Armstrong (2020) berpendapat bahwa dalam era ekonomi berbasis pengetahuan, keunggulan SDM yang tercermin dari tingkat kinerja karyawan merupakan sumber daya yang paling berharga dan paling sulit untuk ditiru oleh kompetitor. Berbeda dengan keunggulan berbasis teknologi atau modal yang dapat diakuisisi oleh siapapun dengan sumber daya finansial yang memadai, keunggulan berbasis SDM memerlukan investasi jangka panjang dalam pengembangan budaya, sistem, dan kapabilitas yang tidak dapat direplikasi dengan mudah.

Dari perspektif efisiensi organisasional, tingginya kinerja pegawai berkontribusi langsung pada pengurangan biaya operasional melalui minimalisasi kesalahan, pengurangan pemborosan, dan peningkatan produktivitas yang memungkinkan pencapaian output yang lebih besar dengan input yang sama atau lebih kecil. Robbins dan Judge (2008) menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil menciptakan budaya kinerja tinggi secara konsisten menunjukkan rasio efisiensi yang lebih baik dibandingkan kompetitornya, yang pada gilirannya menghasilkan keunggulan biaya yang signifikan di pasar.

Pentingnya kinerja pegawai juga terlihat dari dampaknya terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan atau penerima manfaat. Dalam konteks organisasi pelayanan publik, Siagian (2018) menekankan bahwa tingkat kinerja aparatur sipil negara berkorelasi langsung dengan kualitas layanan yang diterima masyarakat. Pegawai yang berkinerja tinggi mampu memberikan layanan yang responsif, akurat, dan berkualitas kepada masyarakat, yang pada akhirnya meningkatkan kepercayaan publik terhadap institusi pemerintahan dan legitimasi organisasi.

Kinerja pegawai yang tinggi juga penting bagi pengembangan dan pertumbuhan individu karyawan itu sendiri. Luthans (2021) mengungkapkan bahwa pengalaman keberhasilan dalam mencapai standar kinerja yang tinggi membangun efikasi diri, kepercayaan diri, dan orientasi positif terhadap tantangan yang baru. Siklus positif antara kinerja tinggi dan perkembangan psikologis ini menciptakan spiral peningkatan yang berkelanjutan, di mana karyawan yang berkinerja tinggi semakin termotivasi untuk terus meningkatkan diri dan berkontribusi lebih besar kepada organisasi.

Pentingnya kinerja pegawai juga terlihat dari kontribusinya terhadap inovasi dan adaptasi organisasi. Mathis dan Jackson (2006) mengemukakan bahwa karyawan yang berkinerja tinggi cenderung lebih inovatif, proaktif dalam mengidentifikasi peluang perbaikan, dan lebih adaptif terhadap perubahan. Kapasitas inovasi dan adaptasi yang bersumber dari SDM berkinerja tinggi menjadi kritis bagi keberlangsungan organisasi di tengah lingkungan bisnis yang terus berubah dengan cepat dan tidak menentu.

Dengan mempertimbangkan berbagai dimensi kepentingan tersebut, dapat disimpulkan bahwa investasi dalam peningkatan kinerja pegawai merupakan salah satu prioritas strategis tertinggi bagi setiap pemimpin dan manajer organisasi. Sukmara (2025) dalam kajian tentang manajemen strategis dan perencanaan bisnis menegaskan bahwa pencapaian keunggulan jangka panjang hanya dapat diraih oleh organisasi yang konsisten menempatkan pengembangan dan optimalisasi kinerja SDM sebagai pilar utama strategi kompetitifnya. Hal ini memberikan justifikasi yang kuat bagi urgensi penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam konteks manajemen sumber daya manusia.

2.1.5.5 Indikator Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Wibowo (2016) mengartikan kinerja sebagai tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut, serta sebagai implementasi dari rencana yang telah disusun. Indikator kinerja pegawai menurut Wibowo (2016) meliputi :

a) Kualitas kerja

Kualitas kerja merupakan indikator yang mengukur sejauh mana hasil pekerjaan seorang pegawai memenuhi standar dan ekspektasi yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kualitas kerja tidak semata-mata berkaitan dengan bebas dari kesalahan, tetapi juga mencakup ketelitian, kerapian, ketuntasan, dan kesesuaian hasil pekerjaan dengan spesifikasi yang diminta (Wibowo, 2016).

b) Kuantitas kerja

Kuantitas kerja mengacu pada volume atau jumlah output yang dihasilkan pegawai dalam periode waktu tertentu, yang mencerminkan tingkat produktivitas dan efisiensi dalam pengelolaan waktu serta sumber daya yang tersedia (Mangkunegara, 2021).

c) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu dalam konteks kinerja pegawai merujuk pada kemampuan individu untuk menyelesaikan setiap tugas dan tanggung jawab sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan tanpa mengabaikan standar kualitas yang dipersyaratkan. Wibowo (2016) menekankan bahwa ketepatan waktu merupakan refleksi dari kemampuan perencanaan, manajemen prioritas, dan disiplin diri seorang pegawai dalam mengelola beban kerjanya.

d) Inisiatif

Inisiatif merupakan indikator kinerja yang mencerminkan kemampuan dan kemauan pegawai untuk mengidentifikasi peluang perbaikan, mengambil tindakan proaktif, serta mengusulkan solusi inovatif tanpa harus menunggu instruksi dari atasan. Pegawai yang memiliki inisiatif tinggi mampu mengantisipasi masalah sebelum berkembang menjadi krisis, serta secara aktif mencari cara-cara baru untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses kerja (Wibowo, 2016).

e) Kerjasama

Kerjasama merupakan indikator kinerja yang mengukur kemampuan pegawai untuk bekerja secara harmonis dan sinergis dengan anggota tim lainnya dalam

mencapai tujuan bersama. Wibowo (2016) menegaskan bahwa kerjasama yang efektif tidak hanya berarti kesediaan untuk berkolaborasi, tetapi juga mencakup kemampuan komunikasi yang baik, fleksibilitas dalam menyesuaikan diri dengan berbagai gaya kerja, serta komitmen untuk mendahulukan kepentingan tim di atas kepentingan pribadi.

Kelima indikator ini secara komprehensif menggambarkan dimensi-dimensi kinerja yang perlu diperhatikan dalam proses penilaian dan pengembangan pegawai di lingkungan organisasi. Keseimbangan antara kualitas dan kuantitas kerja merupakan ukuran kinerja yang paling komprehensif karena menghindari kondisi di mana peningkatan volume output dicapai dengan mengorbankan standar mutu yang telah ditetapkan (Dewi & Indrawati, 2022). Penelitian yang dilakukan oleh Nurjaman dan Sulistyowati (2022) menemukan bahwa pegawai dengan tingkat ketepatan waktu yang tinggi cenderung memiliki reputasi profesional yang baik dan lebih sering dipercaya untuk menangani proyek-proyek strategis yang memiliki tenggat waktu ketat. Dengan demikian, ketepatan waktu tidak hanya berdampak pada produktivitas individu, tetapi juga pada kelancaran koordinasi dan pencapaian target organisasi secara keseluruhan.

Menurut Frese dan Fay (2001 dalam Wibowo, 2016), inisiatif kerja merupakan salah satu komponen perilaku kerja proaktif yang memberikan kontribusi signifikan terhadap kemampuan adaptasi organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis. Organisasi yang berhasil menumbuhkan budaya inisiatif di kalangan pegawainya akan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena memiliki sumber daya manusia yang tidak

hanya reaktif tetapi juga inovatif. Studi yang dilakukan oleh Hidayat dan Nugraha (2023) menunjukkan bahwa tim yang memiliki tingkat kerjasama yang tinggi mampu menghasilkan kinerja kolektif yang jauh melampaui akumulasi kinerja individu anggotanya, sebuah fenomena yang dikenal sebagai sinergi tim. Oleh karena itu, pengembangan kemampuan kerjasama melalui program team building dan pelatihan komunikasi interpersonal perlu menjadi prioritas dalam strategi manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan kinerja organisasional secara holistik.

2.2 Penelitian Terdahulu yang Relevan

Beberapa penelitian relevan yang mendukung hipotesis penelitian ini disajikan dalam bentuk tabel komparatif sebagai berikut :

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Independen (X)	Lokasi Penelitian	Hasil Utama (Pengaruh terhadap Kinerja Pegawai/Y)
1	Kirani Ayu Oktavia, dkk. (2025)	Pengaruh Motivasi, Pelatihan Pegawai, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	X ₁ : Motivasi, X ₂ : Pelatihan, X ₃ : Disiplin Kerja	Polrestabes Surabaya	Motivasi, Pelatihan, dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
2	Sanni Annisa, dkk. (2025)	Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Pengembangan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai	X ₁ : Disiplin Kerja, X ₂ : Motivasi, X ₃ : Pengembangan Pegawai (Serupa Pelatihan)	Kantor Pertanahan Kota Lhokseumawe	Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Pengembangan Pegawai secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai di instansi sejenis.

No.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Independen (X)	Lokasi Penelitian	Hasil Utama (Pengaruh terhadap Kinerja Pegawai/Y)
3	Dina Nur Oktavia, dkk. (2023)	Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	X ₁ : Pelatihan, X ₂ : Disiplin Kerja	BKPSDM Kota Banjar	Pelatihan dan Disiplin Kerja secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
4	Hilda Kesumawaty (2023)	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai	X ₁ : Pelatihan, X ₂ : Motivasi	BKPPD Kota Banjar	Pelatihan dan Motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
5	Ginangjar Saputra (2020)	Pengaruh Pemotivasian Terhadap Kinerja Pegawai	X ₁ : Motivasi	Kantor Pertanahan Kabupaten Pangandaran	Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai, terbukti pada instansi pertanahan.
6	Muchlis Said (2024)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	X ₁ : Motivasi Kerja, X ₂ : Disiplin Kerja	Kantor Camat Kabupaten Wajo	Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
7	Niati, Siregar, & Prayoga (2021)	The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable	X ₁ : Pelatihan, X ₂ : Motivasi Kerja	Pegawai sektor publik, Sumatera Utara, Indonesia (dipublikasikan dalam jurnal internasional BIRCI-Journal)	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja terbukti memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja, sehingga pelatihan yang efektif akan lebih optimal apabila disertai peningkatan motivasi.

No.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Independen (X)	Lokasi Penelitian	Hasil Utama (Pengaruh terhadap Kinerja Pegawai/Y)
8	Nasution & Priangkata (2022)	Work Discipline and Work Motivation on Employee Performance	X ₁ : Disiplin Kerja, X ₂ : Motivasi Kerja	Instansi pemerintah, Indonesia (dipublikasikan dalam <i>International Journal of Economics, Social Science, Entrepreneurship and Technology</i>)	Disiplin kerja dan motivasi kerja secara individual maupun bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Disiplin kerja memberikan koefisien determinasi yang lebih besar dibanding motivasi dalam memengaruhi kinerja.
9	Mahmuddin, Chahyono, & Mane (2022)	The Influence of Discipline, Training, and Work Motivation on Employee Performance at the Office of Industry and Trade of Enrekang Regency	X ₁ : Disiplin Kerja, X ₂ : Pelatihan, X ₃ : Motivasi Kerja	Kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Enrekang (dipublikasikan dalam <i>Journal of Economy Business Development /JEBD</i>)	Disiplin kerja, pelatihan, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Secara parsial, disiplin kerja memiliki pengaruh paling konsisten terhadap peningkatan kinerja pegawai.
10	Sukmara, Yudistira, & Bastaman (2024)	Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Ciamis	X ₁ : Kompetensi, X ₂ : Motivasi Kerja, X ₃ : Disiplin Kerja	DPMPTSP Kabupaten Ciamis	Kompetensi, motivasi, dan disiplin kerja secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Disiplin kerja merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai di instansi tersebut.

No.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Independen (X)	Lokasi Penelitian	Hasil Utama (Pengaruh terhadap Kinerja Pegawai/Y)
11	Sukmara, Rahmawati , & Herman (2024)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis	X ₁ : Budaya Organisasi, X ₂ : Motivasi Kerja	Disdukcapil Kabupaten Ciamis	Budaya organisasi dan motivasi kerja secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja terbukti menjadi faktor pendorong utama peningkatan kinerja pada instansi pelayanan publik.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan suatu konstruk logis yang menggambarkan hubungan antar variabel dalam suatu penelitian berdasarkan teori dan temuan empiris yang relevan. Sugiyono (2010) menegaskan bahwa kerangka pemikiran yang baik harus mampu menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti, sehingga dapat digunakan sebagai landasan untuk merumuskan hipotesis penelitian. Dalam penelitian ini, kerangka pemikiran dibangun berdasarkan grand theory Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang menempatkan manusia sebagai aset utama organisasi yang harus dikelola secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.

Penelitian ini menempatkan Motivasi Kerja, Pelatihan, dan Disiplin Kerja sebagai variabel independen yang secara teoritis dan empiris berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai sebagai variabel dependen. Landasan teori yang digunakan merujuk pada pemikiran Mangkunegara (2021) yang menyatakan bahwa kinerja seseorang ditentukan oleh faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi

(*motivation*), di mana pelatihan memperkuat dimensi kemampuan dan disiplin kerja memberikan kepastian konsistensi perilaku kerja. Ketiga variabel tersebut secara bersama-sama membentuk ekosistem kerja yang produktif dan berorientasi pada hasil.

Dari perspektif teori MSDM, efektivitas pengelolaan sumber daya manusia tidak dapat dipisahkan dari tiga elemen pokok, yaitu motivasi sebagai penggerak perilaku, pelatihan sebagai instrumen pengembangan kapasitas, serta disiplin sebagai penjamin konsistensi dan akuntabilitas pelaksanaan tugas. Hasibuan (2020) menyatakan bahwa keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, yang hanya dapat dicapai melalui pengelolaan yang terencana, sistematis, dan berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini dirancang untuk menguji dan menganalisis bagaimana ketiga variabel tersebut, secara parsial maupun simultan, berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Kerangka pemikiran ini pula didasarkan pada sejumlah penelitian terdahulu yang konsisten menemukan pengaruh signifikan antara motivasi, pelatihan, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di berbagai konteks organisasional, baik sektor publik maupun swasta. Sinergi antara ketiga variabel tersebut mencerminkan pendekatan holistik dalam pengelolaan SDM yang tidak dapat dipandang secara parsial. Penelitian Oktavia dkk. (2025) pada instansi pemerintahan menunjukkan bahwa kombinasi motivasi, pelatihan, dan disiplin kerja yang optimal secara simultan mampu meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan dan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, kerangka pemikiran ini menegaskan bahwa kinerja pegawai merupakan resultan dari interaksi dinamis antara motivasi, kapasitas yang diperkuat melalui pelatihan, serta disiplin yang terbangun melalui proses internalisasi nilai-nilai organisasi. Pemahaman komprehensif terhadap keterkaitan antar variabel ini menjadi landasan ilmiah yang kuat bagi pengembangan rekomendasi kebijakan MSDM yang aplikatif di lingkungan Kantor Pertanahan Kota Banjar. Melalui pengujian empiris yang ketat, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis maupun praktis dalam upaya peningkatan kinerja aparatur sipil negara.

2.3.1 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi kerja merupakan salah satu determinan utama kinerja pegawai yang paling banyak dikaji dalam literatur MSDM. Mangkunegara (2021) secara eksplisit menyatakan bahwa kinerja seseorang ditentukan oleh faktor kemampuan dan faktor motivasi, sehingga tanpa motivasi yang memadai, kemampuan teknis yang tinggi pun tidak akan menghasilkan kinerja yang optimal. Motivasi kerja mencakup dorongan internal maupun eksternal yang menggerakkan pegawai untuk bekerja dengan sungguh-sungguh, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

Teori Hierarki Kebutuhan Maslow memberikan kerangka konseptual yang berguna untuk memahami bagaimana motivasi mempengaruhi kinerja. Menurut Maslow (dalam Mangkunegara, 2021), manusia termotivasi untuk memenuhi kebutuhannya secara hierarkis, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri. Pegawai yang kebutuhan-kebutuhan dasarnya terpenuhi dan terdorong oleh

kebutuhan untuk berprestasi dan mengaktualisasikan diri akan menampilkan etos kerja yang lebih tinggi, inisiatif yang lebih besar, serta kualitas dan kuantitas pekerjaan yang lebih baik.

Hasibuan (2020) menambahkan bahwa motivasi merupakan hal yang paling sulit dalam proses manajemen karena pimpinan tidak dapat memberikan motivasi secara langsung kepada bawahan, melainkan hanya dapat menciptakan kondisi-kondisi yang memungkinkan motivasi itu tumbuh dari dalam diri pegawai itu sendiri. Oleh karena itu, organisasi yang efektif adalah organisasi yang mampu merancang sistem penghargaan, tantangan kerja, dan iklim organisasi yang kondusif bagi tumbuh suburnya motivasi instrinsik pegawai, yang pada akhirnya akan mewujudkan kinerja yang tinggi dan berkelanjutan.

Indikator motivasi kerja, meliputi kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri (Maslow dalam Mangkunegara, 2021), secara langsung berhubungan dengan dimensi-dimensi kinerja seperti kualitas pekerjaan, kuantitas output, ketepatan waktu, dan efektivitas biaya (Bernardin & Russell, 2019). Ketika pegawai merasa kebutuhannya terpenuhi dan termotivasi, mereka cenderung mengarahkan kemampuan terbaiknya dalam setiap aspek pekerjaan, sehingga kinerja organisasi secara keseluruhan mengalami peningkatan yang signifikan.

Penelitian yang dilakukan oleh Saputra (2020) secara konsisten menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan diikuti oleh peningkatan kinerja yang proporsional. Oktavia dkk.

(2023) juga menemukan hasil yang sejalan, di mana motivasi kerja menjadi prediktor kuat terhadap kinerja pegawai di instansi pemerintahan. Dengan demikian, investasi organisasi dalam upaya peningkatan motivasi kerja pegawai merupakan strategi MSDM yang terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.3.2 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

Pelatihan merupakan salah satu investasi strategis dalam pengembangan SDM yang memiliki dampak langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai. Rivai dkk (2018) mendefinisikan pelatihan sebagai proses yang secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, yang diwujudkan melalui peningkatan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan sikap (*attitude*) dalam menjalankan tugas dan pekerjaan tertentu. Pelatihan yang dirancang secara terstruktur dan relevan dengan kebutuhan pekerjaan terbukti mampu menjembatani kesenjangan kompetensi yang ada dan meningkatkan kapabilitas pegawai secara substansial.

Dari perspektif teori modal manusia (*Human Capital Theory*), pelatihan dipandang sebagai investasi yang meningkatkan produktivitas tenaga kerja melalui peningkatan kapasitas dan kapabilitas individu. Schultz dan Becker (dalam Hasibuan, 2020) berargumen bahwa sumber daya manusia yang memiliki tingkat pengetahuan dan keterampilan yang tinggi akan menghasilkan output kerja yang lebih berkualitas dan produktif. Dalam konteks ini, pelatihan bukan sekadar kegiatan administratif, melainkan merupakan mekanisme strategis untuk

memastikan bahwa pegawai memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai standar kinerja yang ditetapkan organisasi.

Indikator efektivitas pelatihan yang dikemukakan oleh Rivai dkk (2018), meliputi kualitas materi pelatihan, ketepatan metode yang digunakan, kompetensi instruktur, karakteristik peserta, dan efektivitas evaluasi pelatihan, secara langsung mempengaruhi sejauh mana pelatihan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Program pelatihan yang memenuhi kelima indikator tersebut secara optimal akan menghasilkan transfer pembelajaran yang efektif, yaitu kondisi di mana pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dalam pelatihan dapat diaplikasikan secara nyata dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan sehari-hari.

Selain meningkatkan kompetensi teknis, pelatihan juga berkontribusi pada pengembangan kompetensi manajerial dan interpersonal pegawai yang diperlukan untuk berkolaborasi secara efektif dalam tim kerja. Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa pelatihan yang komprehensif tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup pengembangan kemampuan komunikasi, kepemimpinan, dan pemecahan masalah yang sangat diperlukan untuk menghadapi tantangan kerja yang semakin kompleks di era modern. Pengembangan kompetensi holistik ini pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai secara menyeluruh.

Secara empiris, penelitian yang dilakukan oleh Oktavia dkk. (2023) membuktikan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pegawai yang mendapatkan pelatihan yang memadai dan relevan menunjukkan peningkatan kinerja yang

signifikan dalam berbagai dimensi, mulai dari kualitas dan kuantitas pekerjaan hingga ketepatan waktu penyelesaian tugas. Dengan demikian, program pelatihan yang terencana, sistematis, dan berkesinambungan merupakan salah satu strategi MSDM yang paling efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai dan daya saing organisasi.

2.3.3 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Disiplin kerja merupakan faktor penentu yang tidak dapat diabaikan dalam upaya peningkatan kinerja pegawai. Rivai dan Sagala (2011) mendefinisikan disiplin kerja sebagai suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin kerja yang tinggi mencerminkan komitmen pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya, yang secara langsung berkontribusi pada kualitas dan konsistensi kinerja yang dihasilkan.

Sedarmayanti (2017) menegaskan bahwa disiplin kerja adalah kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, karena disiplin menciptakan tatanan dan kepastian dalam pelaksanaan pekerjaan. Pegawai yang disiplin dalam mengelola waktu kerja, mematuhi prosedur yang ditetapkan, dan bertanggung jawab atas setiap tugas yang diembannya akan menghasilkan output kerja yang lebih berkualitas dan konsisten. Sebaliknya, lemahnya disiplin kerja di dalam suatu organisasi akan berdampak pada inefisiensi, pemborosan sumber daya, dan menurunnya kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Indikator disiplin kerja yang meliputi ketaatan terhadap waktu kerja, ketaatan terhadap peraturan organisasi, tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas, ketepatan penggunaan alat dan bahan kantor, serta ketaatan terhadap kode etik profesi (Rivai & Sagala, 2011) memiliki korelasi yang erat dengan dimensi-dimensi kinerja yang diukur dalam penelitian ini. Ketaatan terhadap waktu kerja, misalnya, secara langsung mempengaruhi kuantitas dan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan. Sementara itu, tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas berkaitan erat dengan kualitas output yang dihasilkan dan tingkat kebutuhan pengawasan yang diperlukan.

Dari perspektif teori reinforcement, perilaku disiplin yang mendapatkan penguatan positif secara konsisten akan semakin menguat dan menjadi bagian dari karakter kerja pegawai. Hasibuan (2020) menyatakan bahwa organisasi yang menerapkan sistem reward and punishment secara konsisten, adil, dan transparan akan lebih berhasil dalam membentuk budaya disiplin yang kuat. Budaya disiplin yang terbangun dengan baik akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi terwujudnya kinerja yang tinggi, karena setiap pegawai memahami dan menjalankan standar perilaku kerja yang diharapkan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Said (2024) secara tegas membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa penegakan disiplin kerja yang konsisten dan berkeadilan merupakan prasyarat yang tidak dapat ditawar dalam upaya peningkatan kinerja organisasi. Temuan ini juga didukung oleh hasil penelitian Oktavia dkk. (2025) yang menemukan bahwa disiplin kerja merupakan salah satu

prediktor terkuat terhadap kinerja pegawai di instansi pemerintahan, yang menandakan bahwa penguatan sistem disiplin harus menjadi prioritas strategis dalam agenda reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

2.3.4 Pengaruh Motivasi, Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

Kinerja pegawai yang optimal merupakan hasil sinergi dari berbagai faktor yang bekerja secara terintegrasi, bukan sekadar produk dari satu variabel tunggal. Dalam kerangka grand theory MSDM, Mangkunegara (2021) menegaskan bahwa pencapaian kinerja yang tinggi membutuhkan keseimbangan yang harmonis antara faktor motivasi sebagai penggerak perilaku, kemampuan yang dibangun melalui pelatihan sebagai pondasi kompetensi, serta disiplin kerja sebagai penjamin konsistensi dan akuntabilitas dalam pelaksanaan tugas. Ketiga variabel ini tidak berfungsi secara independen, melainkan beroperasi dalam sebuah sistem yang saling mendukung dan memperkuat.

Secara konseptual, hubungan antara motivasi, pelatihan, disiplin kerja, dan kinerja pegawai dapat dipahami melalui model interaksi tiga faktor. Pertama, motivasi kerja memberikan energi dan arah bagi perilaku pegawai. Kedua, pelatihan membekali pegawai dengan kompetensi yang diperlukan untuk mengkanalkan energi tersebut secara efektif. Ketiga, disiplin kerja memastikan bahwa kompetensi dan motivasi tersebut diterapkan secara konsisten dan bertanggung jawab dalam pelaksanaan pekerjaan. Hasibuan (2020) menyatakan bahwa tanpa satu pun dari ketiga unsur tersebut, kinerja pegawai tidak akan mencapai standar yang diharapkan organisasi, sebab masing-masing unsur memiliki peran yang esensial dan tidak tergantikan.

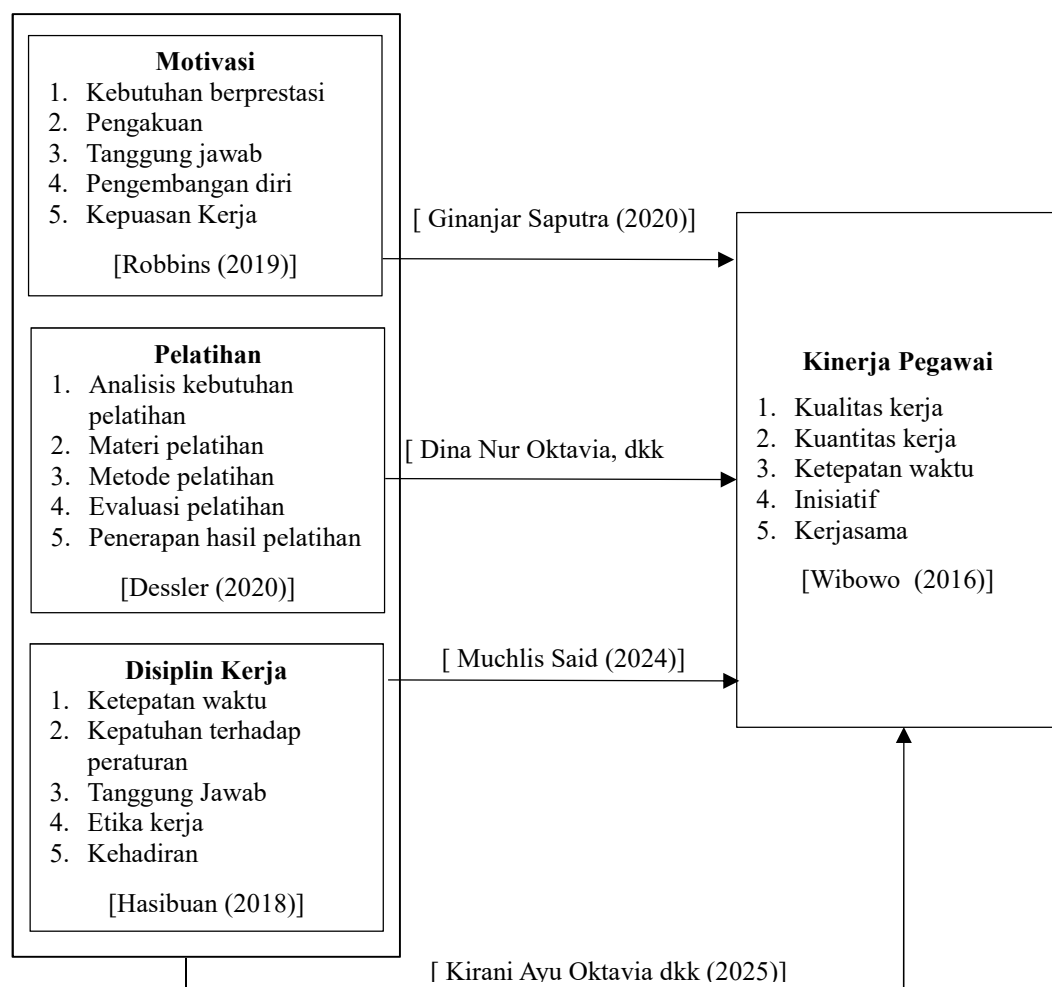
Dari perspektif teori sistem dalam MSDM, efektivitas pengelolaan sumber daya manusia bergantung pada sejauh mana organisasi mampu mengintegrasikan berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja secara sinergis. Bernardin dan Russell (2019) mendefinisikan kinerja sebagai catatan hasil yang diproduksi atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu, yang mencakup dimensi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan pengawasan, dan keterampilan interpersonal. Pencapaian kinerja yang unggul dalam semua dimensi tersebut menuntut adanya motivasi yang tinggi, kompetensi yang memadai dari pelatihan, serta disiplin yang kuat dalam pelaksanaan tugas.

Dalam konteks spesifik instansi pemerintahan seperti Kantor Pertanahan Kota Banjar, kebutuhan akan sinergi antara ketiga variabel tersebut semakin relevan mengingat tingginya tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik. Aparatur Sipil Negara (ASN) yang termotivasi tinggi, terlatih dengan baik, dan memiliki disiplin kerja yang kuat akan mampu memberikan pelayanan pertanahan yang cepat, akurat, dan berkualitas kepada masyarakat. Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa organisasi yang berhasil mengelola ketiga dimensi tersebut secara bersamaan akan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam penyediaan layanan dan pencapaian tujuan organisasional.

Secara empiris, penelitian yang dilakukan oleh Oktavia dkk. (2025) membuktikan bahwa motivasi kerja, pelatihan, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Koefisien determinasi yang dihasilkan dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa ketiga variabel

secara bersama-sama mampu menjelaskan proporsi yang substansial dari variasi kinerja pegawai, yang mengindikasikan bahwa pendekatan terpadu dalam pengelolaan ketiga variabel tersebut jauh lebih efektif dibandingkan dengan intervensi yang hanya berfokus pada satu variabel saja. Dengan demikian, penelitian ini merekomendasikan bahwa kebijakan MSDM di lingkungan Kantor Pertanahan Kota Banjar hendaknya dirancang secara holistik dan terintegrasi, mencakup upaya peningkatan motivasi, penguatan program pelatihan, dan penegakan disiplin kerja secara bersamaan untuk mencapai kinerja pegawai yang optimal dan berkelanjutan.

Berdasarkan kajian pustaka dan penelitian terdahulu, paradigma penelitian pada tesis ini adalah seperti berikut :



Gambar 2. 1 Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis

Hipotesis menyatakan hubungan yang diduga secara logis antara dua variabel atau lebih dalam rumusan proposisi yang dapat diuji secara empiris. Berdasarkan telaah pustaka dan tujuan penelitian maka hipotesis yang dapat dibuat dalam penelitian ini adalah:

1. Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pertanahan Kota Banjar.
2. Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pertanahan Kota Banjar.
3. Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pertanahan Kota Banjar.
4. Motivasi Kerja, Pelatihan, dan Disiplin Kerja secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pertanahan Kota Banjar.