

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1. Pengertian Sumber daya Manusia

Dalam perkembangan manajemen sumber daya manusia sektor publik, pengelolaan ASN tidak lagi hanya dipahami sebagai proses administratif kepegawaian, tetapi sebagai strategi organisasi untuk membangun aparatur yang kompeten, adaptif, dan berkinerja tinggi. Putri (2025) menjelaskan bahwa transformasi manajemen SDM ASN melalui reformasi birokrasi berdampak positif terhadap peningkatan kualitas ASN, baik dari sisi kompetensi, etika kerja, maupun kinerja berbasis hasil. Transformasi tersebut juga diperkuat oleh pemanfaatan teknologi digital seperti SIASN, e-Kinerja, dan SPBE yang mendorong transparansi serta akuntabilitas manajemen kepegawaian. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia dalam organisasi pemerintahan harus diarahkan pada pengembangan kompetensi, penguatan motivasi, pembinaan disiplin, dan pencapaian kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Manajemen sumber daya manusia yaitu yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat. Sumber daya manusia adalah salah satu dari aset yang penting dalam perkembangan suatu perusahaan. Baik tidaknya sistem, teknologi dan prosedur yang ditetapkan untuk mencapai target perusahaan tersebut tergantung pada sumber daya manusia yang kondusif.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat dipahami sebagai upaya organisasi dalam mengelola karyawan melalui serangkaian kebijakan, praktik, dan pengaturan kerja agar pelaksanaan pekerjaan berjalan lebih efektif dan tujuan organisasi tercapai. Dalam perspektif Mulyatini (bersama rekan), pengelolaan SDM menekankan keterlibatan seluruh

orang dalam organisasi, dengan fokus pada pengaturan karyawan serta praktik dan kebijakan yang digunakan organisasi/perusahaan.

Dr. Nurdiana Mulyatini (2024) yang menempatkan peran karyawan sebagai faktor vital bagi organisasi serta menekankan pentingnya strategi untuk membangun loyalitas dan mendorong kinerja optimal sebagai bagian dari upaya pencapaian tujuan organisasi. Sementara itu, melalui buku Pengembangan SDM dan Organisasi Berbasis Digital (2025), fokus kajian MSDM diarahkan pada konteks pengelolaan SDM dan pengembangan organisasi yang beradaptasi dengan lingkungan kerja berbasis digital.

Nawawi, (2011) Mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi atau instansi.

Hasibuan, (2021) mengungkapkan bahwa sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki seseorang. Sehingga ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya di motivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.

Manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat. (Mamik et al., 2016)

Dari uraian pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia ialah sebuah cara untuk mengelola, mengembangkan dan mengendalikan individu dengan segala prosedur yang ada untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas tenaga kerja demi tercapainya tujuan perusahaan atau organisasi.

2.1.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2021) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa macam fungsi pada MSDM, yaitu:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif, dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian (*Organization*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerja sama secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan perusahaan.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai agar menaati peraturan dan bekerja sesuai dengan rencana.

e. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan.

f. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

g. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

h. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

i. Pemeliharaan (*Maintance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisifisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

Fungsi MSDM dalam pemerintahan meliputi perencanaan kebutuhan pegawai, pengembangan kompetensi, pengelolaan kinerja, pembinaan disiplin, serta pemanfaatan teknologi informasi kepegawaian. Dalam konteks ASN, fungsi tersebut semakin penting karena manajemen SDM harus mendukung pelaksanaan sistem merit, digitalisasi layanan kepegawaian, dan peningkatan akuntabilitas kinerja. Putri (2025) menemukan bahwa reformasi birokrasi yang didukung digitalisasi manajemen ASN dapat memperkuat transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas pengelolaan pegawai.

2.1.1.3. Tujuan Manajemen Sumber daya Manusiass

Adapun tujuan-tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia terdiri dari empat tujuan yang dikemukakan oleh (Mamik et al., 2016), yaitu:

a. Tujuan Organisasi

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan msdm berperan dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Manajer harus bertanggung jawab atas kinerja pegawi, terlepas dari kenyataan bahwa departemen SDM formal dibentuk untuk membantu manajer. Manajer bisa mendapatkan bantuan dari departemen SDM dengan masalah terkait sumber daya manusia.

b. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk menjaga kontribusi departemen pada tingkat yang memenuhi kebutuhan organisasi. Jika kriteria SDM lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi, maka SDM tidak berharga.

c. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk meminimalkan dampak negatif organisasi dengan menanggapi kebutuhan dan tantangan sosial secara etis dan sosial. Hambatan dapat muncul ketika sebuah organisasi gagal menggunakan sumber dayanya untuk kebaikan yang lebih besar.

d. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan mereka, atau paling tidak tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individu kepada organisasi. Jika pegawai akan dipertahankan, pensiun, atau dimotivasi, tujuan pribadi mereka harus dipertimbangkan. Kinerja dan kepuasan pegawai dapat menurun, dan pegawai dapat meninggalkan perusahaan jika tujuan pribadi diabaikan.

2.1.2. Motivasi

2.1.2.1. Pengertian Motivasi

Motivasi kerja dalam sektor publik memiliki karakteristik yang berbeda dengan sektor privat karena ASN tidak hanya bekerja untuk memperoleh imbalan, tetapi juga menjalankan mandat pelayanan publik. Dalam kajian administrasi publik modern, motivasi ASN dapat dikaitkan dengan konsep *public service motivation*, yaitu dorongan individu untuk memberikan kontribusi bagi kepentingan masyarakat melalui pelaksanaan tugas pemerintahan. Tang et al. (2024) melalui meta-analisis menemukan bahwa *public service motivation* memiliki hubungan positif dengan berbagai hasil kerja, termasuk sikap kerja, kepuasan kerja, keterikatan kerja, dan kinerja pegawai sektor publik. Royhan (2025) juga menunjukkan bahwa kajian *public service motivation* terus berkembang dan relevan untuk memperkuat efektivitas pelayanan publik. Dalam konteks ASN, motivasi pelayanan publik menjadi penting karena dapat mendorong pegawai untuk bekerja tidak hanya berdasarkan

kewajiban formal, tetapi juga karena adanya komitmen terhadap nilai publik dan kepentingan masyarakat.

Menurut Dewi et al., (2021:168), mengemukakan bahwa motivasi adalah keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi secara umum diartikan sebagai dorongan atau kehendak yang menyebabkan seseorang bertindak atau berbuat sesuatu. Motivasi hanya ditujukan pada pegawai yang ada dalam suatu organisasi agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan segala kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Orang akan mau bekerja keras dengan harapan ia akan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan-keinginannya dari hasil pekerjaannya. Selanjutnya menurut Surianto (2021: 2) yang menyatakan bahwa:

Motivasi adalah suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai satu tujuan. Sementara motivasi umum bersangkutan dengan upaya kearah setiap tujuan.

Enas (2023) menegaskan bahwa motivasi merupakan faktor penting dalam organisasi karena berkaitan dengan dorongan individu untuk bekerja secara sungguh-sungguh dan mengerahkan potensi, waktu, pikiran, serta energi dalam menyelesaikan pekerjaan. Motivasi kerja diposisikan sebagai faktor kunci dalam organisasi karena berperan sebagai daya dorong yang membuat pegawai bersedia mengerahkan kemampuan terbaiknya untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks kinerja pegawai, motivasi dipahami sebagai energi pendorong yang memengaruhi kemauan individu untuk bekerja secara efektif, dalam menyelesaikan tugas. Ketika motivasi rendah, organisasi berpotensi menghadapi masalah seperti turunnya kualitas kerja, rendahnya semangat bekerja sama, dan pencapaian target yang tidak optimal.

Menurut Saputra et al., (2020: 67), mengemukakan bahwa motif di definisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Mangkunegara, (2009: 16) mendefinisikan bahwa motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai

rasa puas. Motivasi didefinisikan oleh Muryati (2022: 113), bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu.

Motivasi menurut Dewi et al., (2021) adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mau berkerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dalam segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi yaitu suatu tenaga atau faktor yang terdapat di dalam diri manusia, yang menimbulkan, mengarahkan, dan mengorganisasikan tingkah lakunya. Berbagai hal yang terkandung dalam definisi motivasi menurut Suprihanto (2018: 77) memiliki tiga komponen utama, yaitu kebutuhan, dorongan dan tujuan.

Motivasi adalah dorongan, keinginan seseorang, sehingga ia melaksanakan sesuatu kegiatan atau pekerjaan dengan memberikan yang terbaik dari dirinya demi tercapainya tujuan yang diinginkan dengan mempertimbangkan situasi dan kondisinya. Di sini terlihat bahwa seseorang mau bekerja karena dipengaruhi oleh suatu kekuatan, kekuatan yang paling besar merupakan tindakan yang paling mungkin dilakukan dengan segala daya upaya mencapai kepuasan.

Secara umum teori motivasi dapat dibagi dalam dua kategori: teori isi (*content theory*) dan teori proses (*process theory*). Teori ini berhubungan dengan apa yang ada dalam diri seseorang atau lingkungannya yang memberikan energi dan meneruskan perilaku seseorang, dengan kata lain motif atau kebutuhan apa yang memberikan energi orang dalam perilakunya. Teori proses menawarkan alternatif yang lebih dinamis yang berusaha memberikan pengertian tentang proses kognitif dan pikiran yang ada dalam diri individu yang bertindak mempengaruhi perilaku mereka (Mulyadi et al., 2021: 23).

Terdapat dua teori motivasi yang cukup terkenal dalam kategori teori proses, yaitu teori keadilan (*equity theory*), dan teori pengharapan (*expectancy theory*). Dalam teori keadilan, orang akan membandingkan upah dan juga input mereka untuk orang lainnya, kemudian mereka termotivasi untuk berperilaku tertentu untuk menyesuaikan ketidakadilan yang dipersepsikannya. Perasaan ketidakadilan akan mendorong pada turunnya kinerja

ataupun meningkatnya perputaran kerja. Teori pengharapan berargumentasi bahwa motivasi kerja ditentukan oleh keyakinan individu yang berhubungan dengan hubungan usaha-kerja, hubungan kerja-hasil, dan persepsi pentingnya berbagai macam hasil pekerjaan.

Motivasi kerja adalah suatu kekuatan yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan oleh kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

2.1.2.2. Tujuan Motivasi

Dalam pemberian motivasi seluruh instansi mempunyai kesamaan tujuan untuk merangsang dan mendorong individu agar bekerja lebih giat, efisien, dan efektif dalam rangka mencapai tujuan instansi. Ada beberapa tujuan yang dapat diperoleh dari pemberian motivasi menurut Priatna & Limakrisna (2021: 113), yaitu:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan instansi.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas- tugasnya

Tujuan motivasi kerja dalam organisasi pemerintahan adalah mendorong pegawai agar memiliki kemauan, energi, dan komitmen dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian Bisay et al. (2025) pada ASN Dinas Perhubungan Kabupaten Teluk Wondama menunjukkan bahwa motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN, baik secara parsial maupun simultan. Nilai koefisien determinasi sebesar 68,2% menunjukkan bahwa motivasi dan disiplin memiliki kontribusi kuat dalam menjelaskan variasi kinerja ASN.

Dalam menyelaraskan hubungan antara pimpinan dengan bawahan dalam suatu instansi perlu dipertimbangkan rasa ketentraman dan ketenangan yang mendasar. Dengan adanya rasa tentram dan tenang ini, maka setiap karyawan akan dapat mewujudkan hubungan kerja sama yang harmonis yang selanjutnya akan mempengaruhi hasil kerja mereka.

2.1.2.3. Prinsip Dalam Motivasi

Prinsip motivasi dalam organisasi publik perlu dibangun melalui komunikasi, penghargaan, kejelasan tujuan, partisipasi, serta pemberian ruang bagi ASN untuk berkembang. Admaja et al. (2025) menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sektor publik, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi akan lebih efektif apabila organisasi juga memperhatikan faktor psikologis pegawai, seperti kepuasan kerja, kejelasan peran, dan dukungan pimpinan.

Motivasi yang berhasil tergantung pada prinsip-prinsip yang diterapkan oleh seorang pimpinan terhadap bawahannya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang akan dikehendaknya. Prinsip-prinsip yang dapat menunjang dalam proses memotivasi antara pimpinan terhadap bawahannya menurut pendapat Dewi et al., (2021: 198) sebagai berikut:

1. Prinsip Partisipasi
2. Prinsip Komunikasi
3. Prinsip mengakui andil bawahan
4. Prinsip Pendelegasian wewenang
5. Prinsip memberi perhatian

Prinsip-prinsip tersebut untuk lebih jelasnya akan peneliti uraikan secara terperinci sebagai berikut:

1. Prinsip Partisipasi

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil akan bertambah, jika kepada para bawahan diberikan kesempatan untuk ikut serta berpartisipasi dalam keputusan-keputusan yang mempengaruhi hasil itu. Jika bawahan diberikan kesempatan untuk memberikan ide-ide,

rekomendasi- rekomendasi, maka akan merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan tersebut. Dengan demikian kegairahan kerja dapat ditingkatkan.

2. Prinsip Komunikasi

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil cenderung meningkat jika bawahan diberi tahu tentang soal-soal yang mempengaruhi hasil-hasil itu, pada dasarnya semakin banyak orang mengetahui suatu soal, semakin banyak pula minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut.

3. Prinsip Mengetahui Andil Bawahan

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil cenderung meningkat, jika kepada bawahan diberikan pengakuan atas sumbangan terhadap hasil-hasil yang dicapai. Bawahan akan bekerja keras dan rajin bila mereka terus menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usaha-usahanya.

4. Prinsip Pendelegasian Wewenang

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil akan bertambah jika bawahan diberikan wewenang untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi hasil-hasil itu. Pimpinan yang cakap adalah seorang yang mendelegasikan sebanyak mungkin wewenang dan menghindari pengendalian yang diteliti atau terperinci.

5. Prinsip Memberi Perhatian

Para bawahan biasanya akan dapat dimotivasi untuk menncapai hasil-hasil yang kita inginkan, sejauh kita menaruh minat terhadap hasil- hasil yang mereka inginkan. Prinsip ini menyatakan bahwa kita akan hanya memperoleh sedikit motivasi bila selalu ditekankan betapa pentingnya bagi orang-orang lain untuk mencapai tujuan-tujuan kita, tujuan-tujuan dari suatu bagian atau seluruh perusahaan.

2.1.2.4. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi sebagai proses psikologis yang terjadi pada diri seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor. Seperti yang dikemukakan Surianto (2021:1), bahwa motivasi seseorang

untuk bekerja merupakan hal yang rumit karena melibatkan faktor individual dan faktor organisasional. Faktor individual adalah kebutuhan (*needs*), tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang termasuk faktor organisasional meliputi pembayaran/ gaji (*pay*), keamanan bekerja (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job it self*).

Sedangkan menurut Surianto (2021: 269), unsur-unsur penggerak motivasi antara lain, kinerja (*achievement*), penghargaan (*recognition*), tantangan (*challenge*), tanggung jawab (*responsibility*), pengembangan (*development*), keterlibatan (*involvement*), dan kesempatan (*opportunity*). Menurut Wildan & Sa'adah (2021: 50), faktor yang mempengaruhi motivasi kerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi persepsi seseorang mengenai diri sendiri, prestasi kerja, harga diri, harapan pribadi, keinginan dan kebutuhan. Faktor eksternal meliputi jenis dan sifat pekerjaan, organisasi tempat kerja, situasi lingkungan, dan sistem imbalan yang berlaku.

Faktor yang memengaruhi motivasi kerja ASN dapat berasal dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi kebutuhan berprestasi, komitmen pelayanan publik, keinginan berkembang, dan tanggung jawab terhadap tugas. Faktor eksternal meliputi kepemimpinan, lingkungan kerja, penghargaan, kepastian karier, serta sistem penilaian kinerja. Royhan (2025) menjelaskan bahwa dalam literatur *public service motivation*, faktor kepemimpinan, pelatihan, desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan kesesuaian individu dengan organisasi merupakan elemen yang dapat memengaruhi motivasi pelayanan publik.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja meliputi faktor internal yaitu yang melekat pada diri seseorang dan faktor eksternal yaitu faktor yang berasal dari luar. Faktor internal meliputi persepsi seseorang mengenai diri sendiri, prestasi kerja, harga diri, harapan pribadi, keinginan dan kebutuhan. Faktor eksternal meliputi jenis dan sifat pekerjaan, organisasi tempat kerja, situasi lingkungan, dan sistem imbalan yang berlaku

2.1.2.5. Dimensi dan Indikator Motivasi

Menurut Surianto (2021:159) menyebutkan bahwa indikator motivasi dapat dilakukan dengan :

1. Arah dari perilaku (*direction of behavior*) seseorang dalam organisasi, arah perilaku mengacu pada perilaku yang dipilih seseorang dalam bekerja dari banyak pilihan perilaku yang dapat mereka jalankan baik tepat maupun tidak.
2. Tingkat usaha (*level of effort*), tingkat usaha berbicara mengenai seberapa keras usaha seseorang untuk bekerja sesuai dengan perilaku yang dipilih.
3. Tingkat kegigihan atau ketahanan di dalam menghadapi suatu halangan atau masalah (*level of persistence*). Hal ini mengacu pada motivasi karyawan ketika dihadapkan pada suatu masalah, rintangan atau halangan dalam bekerja, seberapa keras seorang karyawan tersebut terus berusaha untuk menjalankan perilaku yang dipilih.

Teori kebutuhan dikembangkan Robbins & Judge (2013:79). Teori tersebut berfokus pada tiga indikator pencapaian, kekuatan, dan hubungan, dengan demikian indikator motivasi kerja melalui:

1. Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*)
Kebutuhan akan prestasi adalah merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses (keberhasilan) dalam hidupnya, termasuk dalam pekerjaannya.
 - a. Berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif
 - b. Mencari *feedback* (umpan balik) tentang perbuatannya.
 - c. Memilih resiko yang moderat (sedang) di dalam perbuatannya. Ini berarti masih ada peluang untuk berprestasi lebih tinggi.
 - d. Mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatan- perbuatannya.
2. Kebutuhan akan kelompok pertemanan/persahabatan (*need for affiliation*)
Kebutuhan akan kelompok pertemanan adalah kebutuhan akan situasi persahabatan dan kehangatan dalam interaksi dengan orang lain dalam organisasi, baik orang lain itu merupakan teman sekerja, bawahan maupun atasannya.
 - a. Lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya, dari segi tugas-tugas yang ada pada pekerjaannya.
 - b. Melakukan pekerjaannya lebih efektif apabila bekerja sama dengan orang lain dengan suasana yang lebih kooperatif.
 - c. Mencari persetujuan atau kesepakatan dengan orang lain.
 - d. Lebih suka dengan orang lain daripada sendirian.
3. Kebutuhan akan kekuatan (*need for power*)
Kebutuhan akan kekuatan adalah kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi orang lain.
 - a. Berusaha menolong orang lain walaupun tidak diminta

- b. Sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan organisasi dimana ia berada.
 - c. Mengumpulkan barang-barang atau menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan prestise.
- Sangat peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dan kelompok atau pribadi.

Indikator motivasi kerja ASN dapat diarahkan pada dorongan berprestasi, komitmen terhadap pelayanan publik, ketekunan dalam menyelesaikan tugas, serta kesediaan memberikan kontribusi lebih bagi organisasi. Dalam perspektif *public service motivation*, motivasi dapat diukur melalui ketertarikan pada kebijakan publik, komitmen terhadap kepentingan publik, empati, dan pengorbanan diri untuk pelayanan masyarakat. Royhan (2025) menjelaskan bahwa konstruksi *public service motivation* mencakup minat pada pembuatan kebijakan publik, komitmen terhadap kepentingan publik, belas kasih, dan pengorbanan diri.

2.1.3. Kompetensi

Kompetensi ASN merupakan kemampuan yang mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kapasitas adaptif yang diperlukan untuk melaksanakan tugas jabatan secara efektif. Dalam era penyederhanaan birokrasi, kompetensi menjadi semakin penting karena ASN tidak lagi hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga dituntut bekerja dalam jabatan fungsional, tim kerja, dan sistem kerja yang lebih fleksibel. Peraturan Menteri PANRB Nomor 1 Tahun 2023 menegaskan bahwa jabatan fungsional mencakup aspek kedudukan, tanggung jawab, tugas, klasifikasi, pengelolaan kinerja, kompetensi, dan pengembangan karier pejabat fungsional.

Manusia dilihat sebagai aset yang berharga. Dengan adanya kecenderungan tersebut, maka peran sumber daya manusia aparatur akan semakin dihargai terutama dalam hal kompetensinya. Dengan adanya kompetensi, sumber daya manusia dilihat sebagai manusia dengan keunikannya yang perlu dikembangkan.

Hasibuan et al., (2021:52) mengemukakan bahwa “Sumber daya manusia yang dihargai akan bekerja dengan sepenuh hati untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi”. Adanya kompetensi juga memudahkan dalam mendeskripsikan bagaimana kinerja seseorang dan melakukan pemetaan pegawai. Dari kompetensi yang tampak inilah akan lebih mengetahui bagaimana seseorang bertanggung jawab, menyelesaikan masalah, menyesuaikan perilakunya dengan prioritas dan tujuan perusahaan, mengendalikan diri saat menghadapi tekanan atau masalah. Kompetensi digunakan untuk merencanakan, membantu, dan mengembangkan, perilaku dan kinerja seseorang sehingga lebih terarah, tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan.

2.1.3.1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi dapat dipandang dari dua perspektif: yaitu kompetensi berdasarkan orientasi pegawai dan kompetensi berdasarkan orientasi pekerjaan. Dalam memberikan definisi mengenai kompetensi, umumnya para ahli memberikan definisi mengenai kompetensi, umumnya para ahli memberikan pengertian berdasarkan salah satu dari dua perspektif tersebut.

Dalam pendekatan berorientasi pegawai, kompetensi dianggap sebagai karakteristik tersebut dapat dikelompokkan menjadi beberapa kategori, yaitu: pengetahuan keterampilan, kemampuan, dan sikap. Berikut adalah beberapa definisi kompetensi berdasarkan perspektif berdasarkan perspektif pegawai:

Kompetensi Kandula (2013: 3): *“An underlying characteristic of an employee (that is, a motive, trait, skill, aspect of one’s self-image, social role, or a body of knowledge) that results in effective an/or superior performance.”*

Kandula menjelaskan bahwa kompetensi adalah karakteristik pokok dari seorang pegawai, yaitu motif, sifat, keterampilan, citra diri seseorang, peranan sosial atau pengetahuan yang mengakibatkan terciptanya kinerja efektif/superior. Sementara Kandula (2013: 6) menyatakan:

Competencies are tools used by employees in a variety of ways to perform particular tasks or jobs. They include: knowledge and skills, as well as more abstract types of competencies-patience, persistence, flexibility, self-competencies, performance, no organization.

Kompetensi merupakan alat yang digunakan oleh pegawai dalam menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan tertentu. Termasuk di dalamnya pengetahuan dan keterampilan, serta kompetensi lainnya yang bersifat abstrak seperti kesabaran, keuletan, fleksibilitas, dan kepercayaan diri. Dalam pendekatan berdasarkan orientasi pekerjaan, kompetensi lebih berfokus pada pekerjaan sebagai tolak ukur. Aktivitas yang harus dilakukan dalam sebuah pekerjaan sebelumnya diidentifikasi, yang kemudian akan menentukan karakteristik individual yang harus dimiliki oleh pegawai. Kandula (2013:3) menyatakan *Competency is a measurable pattern of knowledge, skills, abilities, behaviors and other characteristics that an individual needs to perform work roles or occupational functions successfully*. Dijelaskan bahwa kompetensi merupakan sebuah pola yang terukur berdasarkan pengetahuan, kemampuan, perilaku, dan karakteristik lainnya yang dibutuhkan oleh individu dalam melaksanakan pekerjaan atau fungsi jabatannya dengan sukses.

Dari pengertian kompetensi yang dikemukakan oleh para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan untuk menjalankan tugas atau pekerjaan yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individu. Dimana kompetensi dijadikan tolak ukur untuk pegawai dalam menempati suatu jabatan tertentu.

2.1.3.2. Karakteristik Kompetensi

Kompetensi harus memiliki hubungan positif terhadap kinerja serta berkontribusi terhadap keberhasilan suatu pekerjaan. Untuk dapat terqualifikasi sebagai kompetensi, sebuah elemen harus memiliki karakteristik sebagai berikut (Rachman, 2018: 282):

1. Kompetensi harus dapat dipertunjukkan. Contohnya: kompetensi efektivitas berkomunikasi.

2. Kompetensi harus dapat dipindahtangankan. Contohnya: kompetensi pemahaman produk yang dapat digunakan dalam berbagai situasi dan pekerjaan.
3. Kompetensi harus relevan terhadap posisi, jenis pekerjaan, dan organisasi. Ketika relevansi tersebut tidak tampak, sebuah elemen akan kehilangan nilai dan tidak terqualifikasi sebagai sebuah kompetensi.
4. Kompetensi harus mencerminkan karakteristik dari pegawai yang bertanggung jawab atas efektivitas kinerja dalam sebuah pekerjaan.
5. Kompetensi harus mampu memberikan prediksi terhadap kinerja seseorang.
6. Kompetensi harus dapat diukur dan distandarisasi.
7. Kompetensi harus dapat dikembangkan, diberikan, dan dipelihara

Karakteristik kompetensi ASN tidak hanya mencakup kemampuan teknis, tetapi juga kemampuan manajerial, sosial kultural, digital, dan adaptif. Penelitian Setyawan et al. (2025) menemukan adanya hubungan positif yang signifikan antara kompetensi digital dan kinerja ASN, dengan korelasi sebesar 0,769. Penelitian tersebut mengukur kompetensi digital melalui literasi informasi dan data, komunikasi dan kolaborasi, pembuatan konten digital, keamanan digital, dan pemecahan masalah. Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi ASN pada era digital perlu diperluas dari sekadar kemampuan teknis jabatan menuju kemampuan menggunakan teknologi untuk mendukung kinerja.

2.1.3.3. Jenis-jenis Kompetensi

Menurut Kandula (2013: 6), kompetensi dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu kompetensi dasar (*threshold competencies*) dan kompetensi pembeda (*differentiating competencies*). kompetensi dasar adalah karakteristik dasar (biasanya meliputi pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan kompetensi pembeda adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah seperti sifat, motif, dan citra atau konsep diri.

Kemudian Pujiwati (2013: 7) menyusun kompetensi menjadi tiga kategori utama, yaitu:

1. Kompetensi Inti (*core competencies*) merupakan dasar dari sebuah arah tujuan strategi; merupakan suatu yang relatif
2. dapat dilakukan dengan baik oleh semua organisasi. Kompetensi ini merujuk pada elemen-elemen perilaku yang penting untuk dimiliki setiap pegawai, contohnya, “orientasi terhadap hasil/kualitas”.
3. Kompetensi Kepemimpinan/ Manajerial (*leadership/ managerial competencies*). Kategori ini berisikan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang. Beberapa contoh yaitu “kepemimpinan visioner (*visionary leadership*)”. “pemikiran strategis (*strategic thinking*)”, dan “pembangunan manusia (*developing people*)”.
4. Kompetensi Fungsional (*functional competencies*) yaitu keterampilan spesifik yang dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan atau profesi tertentu.

2.1.3.4. Manfaat Kompetensi

Pendekatan berbasis kompetensi dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui pembangunan kompetensi-kompetensi yang relevan. Menurut Kandula (2013:17) terdapat beberapa manfaat daripada penerapan kompetensi terhadap Manajemen SDM, meliputi:

1. Merekrut Kompetensi yang Tepat (*Hiring Right competencies*) Pendekatan berbasis kompetensi bersifat mendukung terhadap proses penyeleksian yang mengukur kompetensi. Singkatnya, aktivitas rekrutmen yang berpusat pada kompetensi akan memastikan diperolehnya sosok yang tepat untuk jabatan yang tepat.
2. Efektivitas Pelatihan (*Training Effectiveness*) Pendekatan berbasis kompetensi memiliki keunggulan dalam mengidentifikasi.
3. Kompensasi Berdasarkan Keterampilan (*Skill-Based Compensation*) Pendekatan berbasis kompetensi dapat mempermudah dalam memastikan rasionalitas dalam pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan.
4. Perencanaan karier dan Alih Jabatan (*Career and Succession Planning*) Pengukuran dan penilaian kompetensi akan memberikan data lengkap mengenai profil kompetensi pegawai. Data ini dapat dipergunakan sebagai tolak ukur dalam perencanaan karir dan alih jabatan dengan membandingkan kesenjangan (*gap*) antara kompetensi jabatan saat ini berbanding dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk jabatan tujuan.
5. Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi Secara Keseluruhan (*Raising The Overall performance of employee and Organization*) Pendekatan berbasis kompetensi akan membantu dalam merekrut orang yang tepat, melatih kompetensi yang tepat, dan mengimplementasikan metode pembangunan karir yang tepat dalam membentuk pemimpin-pemimpin handal.

Kompetensi memberikan manfaat bagi organisasi karena membantu pegawai memahami tugas, meningkatkan ketepatan penyelesaian pekerjaan, memperkuat kemandirian

kerja, serta meningkatkan kualitas hasil kerja. Budiarti dan Fadili (2025) menemukan bahwa kompetensi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai ASN Disnaker Kabupaten Indramayu sebesar 65,2%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kompetensi memiliki kontribusi besar terhadap peningkatan kinerja pegawai ASN.

2.1.3.5. Dimensi dan Indikator Kompetensi

Menurut Kundala (2013:6), kompetensi dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu kompetensi dasar (*Threshold Competency*), dan kompetensi pembeda (*Differentiating Competency*). Kedua kategori tersebut diklasifikasikan menjadi dimensi-dimensi sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*knowledge*)
Merujuk pada penyimpanan informasi, meliputi:
 - a. Pengetahuan faktual
 - b. Pengetahuan konseptual
 - c. Pengetahuan procedural
2. Keterampilan (*skills*)
Merujuk pada kapabilitas pengaplikasian yang terdiri dari serangkaian tindakan. Kemampuan mendemonstrasikan suatu proses dalam mencapai sebuah tujuan. Indikator keterampilan meliputi:
 - a. Keterampilan Administratif
 - b. Keterampilan Manajerial
 - c. Keterampilan Teknis
 - d. Keterampilan Sosial
3. Motif (*motivies*)
Motif adalah perhatian terus-menerus akan sebuah hasil atau kondisi yang mendorong, mengarahkan, dan menentukan perilaku individu. Indikator daripada dimensi motif adalah sebagai berikut:
 - a. Dorongan Ekonomi
 - b. Dorongan Sosial
 - c. Dorongan Psikologis
4. Sifat (*Traits*)
Sifat bersifat unik bagi setiap individu. Sifat merupakan perilaku yang selalu mirip atau sama yang ditunjukkan oleh individu dalam berbagai situasi yang berbeda.
5. Citra Diri (*Self-Image*)
Citra diri adalah istilah yang menggambarkan opini/ pemahaman/ kepercayaan seseorang akan dirinya sendiri. Citra diri juga melambangkan nilai-nilai yang dianut oleh individu. Indikator citra diri diantara lain adalah sebagai berikut:
 - a. Kepercayaan Diri
 - b. Nilai-nilai Pribadi

Dimensi kompetensi ASN dapat mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, kemampuan menggunakan teknologi, kemampuan komunikasi, dan kemampuan memecahkan masalah. Dalam penelitian Setyawan et al. (2025), kompetensi digital diukur melalui lima dimensi, yaitu *information and data literacy*, *communication and collaboration*, *digital content creation*, *digital security*, dan *problem solving*. Dimensi tersebut relevan digunakan sebagai penguatan konsep kompetensi ASN pada era penyederhanaan birokrasi dan transformasi digital pemerintahan.

2.1.4. Disiplin

2.1.4.1. Pengertian Disiplin

Kedisiplinan adalah faktor yang paling utama yang diperlukan sebagai alat peringatan terhadap pegawai yang tidak bisa merubah sifat dan perilakunya. Kedisiplinan adalah merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang paling penting karena semakin baiknya disiplin kerja seorang pegawai, maka akan semakin baik pula kinerja yang dicapai oleh karyawan tersebut. Tanpa disiplin yang baik, maka akan sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil yang maksimal. Sehingga seorang pegawai memiliki disiplin yang baik jika pegawai tersebut memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan kepadanya.

Disiplin kerja merupakan kesediaan dan kepatuhan pegawai untuk melaksanakan tugas sesuai aturan, standar kerja, waktu penyelesaian, dan tanggung jawab jabatan. Dalam organisasi pemerintahan, disiplin kerja menjadi penting karena ASN bekerja dalam sistem yang menuntut akuntabilitas, kepatuhan regulasi, serta pelayanan publik yang konsisten. Budiarti dan Fadili (2025) menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai ASN sebesar 23,9% dan bersama kompetensi berpengaruh simultan sebesar 66% terhadap kinerja pegawai.

Disiplin kerja menurut Hasibuan (2016:444) adalah kesadaran serta kerelaan seseorang dalam mentaati segala peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku. Selain itu menurut Rivai (2011:825), Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan oleh para manajer untuk berkomunikasi dengan para karyawannya agar mereka bersedia untuk mengubah setiap tingkah laku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran serta kesediaan seseorang dalam memenuhi segala peraturan-peraturan perusahaan.

Berdasarkan pengertian disiplin kerja oleh beberapa ahli diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa disiplin kerja adalah sikap kesadaran, kesediaan dan kerelaan seseorang dalam mentaati dan mematuhi peraturan dan semua norma sosial yang berlaku di masyarakat. Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Hasibuan (2007:193).

Disiplin kerja merupakan pelaksana manajemen guna untuk memperteguh semua pedoman-pedoman yang ada pada setiap organisasi. Bagi setiap Pegawai Negeri Sipil disiplin merupakan suatu keharusan dalam melaksanakan suatu keharusan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Karena melalui disiplin adalah suatu cara agar tercapai suatu hasil kerja yang baik dan harmonis. Dalam rangka mencapai tujuan nasional sebagaimana yang dijelaskan pada latar belakang masalah, bahwa diperlukan adanya kecintaan pegawai negeri dalam melaksanakan pekerjaan, seperti: Kecintaan penuh terhadap Pancasila dan Undang-Undang Dasar (UUD 1945), serta Peraturan Pemerintah RI 53 Tahun 2010.

Dalam membina kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil diperlukan adanya peraturan disiplin yang memuat pokok-pokok larangan, kewajiban, dan sanksi-sanksi. Dalam Peraturan Pemerintah diatur dengan jelas kewajiban dan larangan yang tidak boleh dilanggar oleh setiap Pegawai Negeri Sipil. Dalam rangka membina pegawai diperlukan seorang pemimpin yang tegas dalam menegakkan peraturan disiplin yang telah ditetapkan. Semakin tinggi tingkat

absensi, maka semakin tinggi tingkat kerugian yang diderita suatu organisasi. Kerugian tersebut timbul karena jadwal kerja terpaksa tertunda dan pada akhirnya harus melakukan kerja lembur, sedangkan jaminan-jaminan atau tunjangan pada pegawai terus diberikan.

2.1.4.2. Faktor-faktor Disiplin

Faktor yang memengaruhi disiplin kerja antara lain keteladanan pimpinan, pengawasan, kejelasan aturan, sistem penghargaan dan sanksi, budaya kerja, serta motivasi pegawai. Bisay et al. (2025) menemukan bahwa disiplin kerja menjadi variabel yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja ASN pada Dinas Perhubungan Kabupaten Teluk Wondama, dengan koefisien beta sebesar 0,451 dan signifikansi 0,000. Temuan tersebut memperkuat bahwa disiplin kerja perlu dibangun melalui pengawasan, pembinaan, keteladanan pimpinan, dan sistem penghargaan yang konsisten.

Singodimenjo dalam Sutrisno (2011:86) mengemukakan bahwa hal yang mempengaruhi disiplin pegawai sebagai berikut :

1. Keteladanan pimpinan dalam sebuah perusahaan.

Keteladanan pimpinan sangat penting dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan mampu menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia bisa mengendalikan dirinya sendiri, baik dari segi ucapan, sikap dan perbuatan yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan bersama.

2. Besar kecil dari pemberian kompensasi.

Besar kecilnya kompensasi juga bisa mempengaruhi tegaknya disiplin. Setiap pegawai atau karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, apabila mereka merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payah yang telah dikorbankan mereka bagi perusahaan.

3. Ada tidaknya peraturan yang pasti yang dapat dijadikan pegangan.

Pembinaan disiplin tidak akan bisa terlaksana dalam sebuah perusahaan, apabila tidak adanya peraturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan sebagai pegangan bersama.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil keputusan/tindakan.

Apabila terdapat seseorang karyawan yang melanggar aturan disiplin, maka diperlukan adanya keberanian seorang pemimpin untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan pelanggaran yang dibuatnya.

5. Ada atau tidaknya pengawasan dari pimpinan.

Pengawasan sangat diperlukan dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan, untuk mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat sasaran serta sesuai dengan target yang sudah ditentukan sebelumnya.

6. Ada atau tidaknya perhatian bagi karyawan.

Setiap pegawai ataupun karyawan adalah manusia/individu yang mempunyai perbedaan sikap dan karakter yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya.

2.1.4.3. Bentuk Disiplin

Bentuk disiplin kerja ASN dapat berupa disiplin waktu, disiplin terhadap aturan, disiplin dalam penyelesaian tugas, disiplin terhadap standar pelayanan, serta disiplin dalam pencapaian target kinerja. Dalam era penyederhanaan birokrasi, disiplin kerja tidak hanya berkaitan dengan kehadiran, tetapi juga berkaitan dengan kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu, akurat, dan sesuai sasaran kinerja. Paresae et al. (2024) menemukan bahwa motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap kinerja ASN pada Dinas Pendidikan Kabupaten Mappi, dengan kontribusi simultan sebesar 82,9%.

Kepada setiap pegawai tindakan pendisiplinan haruslah berlaku sama pemberlakuaninya. Disini tindakan disiplin berlaku sama untuk semua pegawai, tidak memilah dan memilih serta tidak pula memihak kepada siapapun yang melanggar aturan akan dikenakan sanksi pendisiplinan yang sama, termasuk juga bagi para manajer ataupun pimpinan, karena pimpinan harus memberikan contoh terhadap setiap bawahan.

Mangkunegara (2011:129) berpendapat bahwa bentuk disiplin kerja terdiri dari:

1. Disiplin preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai supaya mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah ditetapkan/digariskan oleh perusahaan.

2. Disiplin korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mematuhi setiap peraturan, dan mengarahkan untuk tetap mematuhi aturan sesuai dengan pedoman/ketentuan yang berlaku pada perusahaan.

3. Disiplin progresif

Disiplin progresif adalah kegiatan yang memberikan berbagai hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan berulang-ulang.

2.1.4.4. Dimensi dan Indikator Disiplin

Menurut Hasibuan (2007:203) Disiplin kerja diukur melalui indikator yaitu:

1. Kesadaran adalah merupakan sikap pegawai secara sukarela menaati semua peraturan yang berlaku.
2. Kesiadaan adalah merupakan suatu perbuatan, sikap, dan tingkah laku seseorang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis.
3. Ketaatan adalah merupakan tindakan yang dilakukan sesuai perintah atasan tanpa berkeluh kesah.
4. Etika kerja adalah merupakan aturan mengenai tingkah laku dan nilai-nilai dalam kehidupan sehari-hari ketika melaksanakan setiap pekerjaan.

2.1.5. Kinerja

2.1.5.1. Pengertian Kinerja

Keunggulan kinerja pegawai menjadi aspek krusial dalam pencapaian tujuan organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Armstrong & Taylor (2020), "Organisasi yang

efektif membutuhkan pegawai yang tidak hanya hadir secara fisik, tetapi juga berkontribusi secara optimal dalam mencapai visi dan misi organisasi." Pegawai perlu memahami dengan jelas ekspektasi kinerja, sistem evaluasi, dan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai standar kinerja yang ditetapkan.

Konsep kinerja telah didefinisikan oleh berbagai ahli dengan perspektif yang beragam. Bauer et al. (2019: 56) menyatakan bahwa *"Performance is a function of skills, abilities, motivation, and the opportunity to perform."* Sitinjak et al. (2021: 67) memperkuat definisi ini dengan menjelaskan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai sesuai tanggung jawabnya. Hal ini sejalan dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 yang mengaitkan kinerja PNS dengan pencapaian sasaran kerja dan perilaku kerja.

Motivasi, sebagai salah satu komponen penting dalam kinerja, memiliki definisi yang kompleks. Robbins & Judge (2019) mendefinisikan motivasi sebagai "proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuannya." Mitchell (2020) menambahkan bahwa "Motivasi merupakan dorongan psikologis yang menggerakkan seseorang ke arah tujuan tertentu." Lebih lanjut, Herzberg dalam teori dua faktornya yang dikutip oleh Gibson et al. (2021) membagi motivasi menjadi faktor higiene (eksternal) dan motivator (internal).

Komponen motivasi dalam konteks kinerja mencakup beberapa aspek penting:

1. Motivasi intrinsik: Ryan & Deci (2018) menjelaskan bahwa "motivasi intrinsik muncul dari kepuasan internal dalam melakukan pekerjaan itu sendiri."
2. Motivasi ekstrinsik: menurut Pink (2019), "motivasi ekstrinsik berasal dari faktor-faktor eksternal seperti penghargaan, pengakuan, dan insentif."
3. Motivasi sosial: Grant (2021) menyatakan bahwa "hubungan sosial dan kontribusi pada kesejahteraan orang lain dapat menjadi pendorong motivasi yang kuat."

Berdasarkan berbagai perspektif tersebut, dapat disintesis bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai, baik secara kualitatif maupun kuantitatif, yang dipengaruhi oleh kombinasi keterampilan, kemampuan, motivasi, dan kesempatan.

Semua elemen ini saling terkait dan mempengaruhi satu sama lain dalam menghasilkan kinerja yang optimal. Seperti yang dinyatakan oleh Latham & Pinder (2022), "Kinerja unggul hanya dapat dicapai ketika seluruh komponen pendukungnya berfungsi secara sinergis dan seimbang."

Pemahaman mendalam tentang hubungan antara motivasi dan kinerja menjadi kunci dalam pengembangan strategi peningkatan kinerja organisasi. Whetten & Cameron (2023) menegaskan bahwa "organisasi perlu memahami dan mengelola motivasi pegawai sebagai prasyarat untuk mencapai kinerja yang berkelanjutan." Pendekatan ini membutuhkan sistem manajemen kinerja yang komprehensif, yang mencakup penetapan tujuan yang jelas, pengukuran yang objektif, dan umpan balik yang konstruktif.

2.1.5.2. Kriteria Kinerja

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia modern, kriteria kinerja memainkan peran vital sebagai instrumen evaluasi yang komprehensif. Sebagaimana dikemukakan oleh Armstrong (2020), kriteria kinerja merupakan seperangkat standar yang digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi efektivitas seorang individu, tim, atau unit kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Sistem ini tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran, tetapi juga sebagai panduan pengembangan yang membantu organisasi dalam menyelaraskan kinerja individu dengan strategi organisasi secara keseluruhan.

"Kriteria kinerja harus dirancang dengan mempertimbangkan kompleksitas peran dan tanggung jawab modern dalam organisasi," demikian menurut Dessler (2013: 245). Pendapat ini menekankan pentingnya sistem evaluasi yang mampu mengakomodasi berbagai dimensi kinerja, dari aspek kuantitatif hingga kualitatif.

Dalam studinya, Sitinjak et al. (2021: 178) mengidentifikasi dua pendekatan fundamental dalam kriteria kinerja. Pertama, pendekatan berbasis sifat (*Trait-Based Information*) yang berfokus pada karakteristik personal karyawan. Pendekatan ini menilai aspek-aspek seperti inisiatif, kreativitas, dan sikap kerja. Meskipun beberapa penelitian

menunjukkan korelasi antara sifat tertentu dengan kinerja, namun Manthis & Jackson (2011: 325) mengingatkan bahwa "subjektivitas dalam penilaian berbasis sifat dapat menimbulkan bias yang signifikan dalam pengambilan keputusan SDM."

Pendekatan kedua adalah berbasis hasil (*Results-Based Information*), yang menekankan pada pencapaian konkret dan terukur. Robbins & Judge (2022: 156) menyatakan bahwa "pendekatan ini sangat efektif untuk posisi dengan output yang jelas dan terukur, seperti penjualan atau produksi akademis." Namun, mereka juga memperingatkan tentang risiko mengabaikan aspek-aspek kinerja yang kurang terukur namun sama pentingnya.

Fauzi & Nugroho (2020: 3) memperdalam pemahaman dengan menguraikan delapan kriteria spesifik yang mencakup berbagai dimensi kinerja. Kuantitas dan kualitas kerja menjadi fondasi dasar, dilengkapi dengan aspek-aspek seperti pengetahuan pekerjaan, kreativitas, dan kemampuan kerja sama. Mereka juga menekankan pentingnya ketergantungan (*reliability*), inisiatif, dan kualitas personal sebagai komponen integral dari evaluasi kinerja yang komprehensif.

Ulrich (2023: 89) memberikan perspektif modern dengan menyatakan bahwa "keberhasilan implementasi kriteria kinerja terletak pada kemampuannya menyeimbangkan objektivitas pengukuran dengan kompleksitas peran karyawan kontemporer." Pandangan ini menegaskan bahwa kriteria kinerja bukan sekadar alat pengukuran, tetapi merupakan instrumen strategis dalam pengembangan SDM.

Lebih lanjut, efektivitas kriteria kinerja juga bergantung pada bagaimana organisasi mengintegrasikannya dengan sistem manajemen SDM lainnya. Hal ini mencakup perencanaan karir, pengembangan kompetensi, dan sistem penghargaan. "Integrasi yang seamless antara berbagai sistem SDM ini menciptakan lingkungan yang mendukung peningkatan kinerja berkelanjutan," demikian menurut Armstrong (2020: 167). Dalam implementasinya, kriteria kinerja harus bersifat dinamis dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Hal ini mencakup kemampuan untuk mengakomodasi tren baru seperti kerja jarak jauh, kolaborasi virtual, dan transformasi digital. Dessler (2013) menekankan

pentingnya kriteria kinerja yang dapat beradaptasi dengan perubahan cara kerja dan ekspektasi kinerja yang terus berkembang.

2.1.5.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Dalam kajian manajemen kinerja, Simamora (2005:15) mengemukakan sebuah formula fundamental yang menjelaskan komponen-komponen pembentuk kinerja manusia. Formula tersebut menyatakan bahwa kinerja manusia (*Human Performance*) merupakan hasil interaksi antara kemampuan (*Ability*) dan motivasi (*Motivation*). Lebih lanjut, motivasi sendiri terbentuk dari perpaduan antara sikap (*Attitude*) dan situasi (*Situation*), sementara kemampuan merupakan kombinasi dari pengetahuan (*Knowledge*) dan keterampilan (*Skill*).

“Pemahaman mendalam tentang interaksi antara kemampuan dan motivasi menjadi kunci dalam mengoptimalkan kinerja individu dalam organisasi,” demikian menurut Simamora (2005:15). Berikut adalah analisis komprehensif mengenai kedua faktor tersebut:

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Kemampuan merupakan fondasi dasar kinerja yang memiliki dimensi psikologis yang kompleks. Dalam konteks ini, kemampuan tidak hanya mencakup potensi kognitif yang diukur melalui IQ, tetapi juga meliputi pengetahuan praktis dan keterampilan teknis. Individu dengan IQ di atas rata-rata (110-120) yang dilengkapi dengan pendidikan yang sesuai dengan posisinya cenderung menunjukkan performa yang lebih optimal dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Hal ini terjadi karena adanya sinergi antara kapasitas intelektual dan kompetensi teknis yang memungkinkan pemahaman dan eksekusi tugas yang lebih efektif.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi berperan sebagai katalisator yang mengaktifkan dan mengarahkan potensi kemampuan menuju pencapaian tujuan organisasi. Aspek ini terbentuk dari interaksi dinamis antara sikap individual pegawai dan konteks situasional dalam lingkungan kerja. Sikap kerja yang positif, ketika berinteraksi dengan situasi kerja yang

kondusif, menciptakan dorongan internal yang mengarahkan energi dan fokus pegawai pada pencapaian target organisasi.

Simamora menekankan bahwa efektivitas kinerja tidak dapat dicapai hanya dengan mengandalkan salah satu faktor. Diperlukan keseimbangan dan integrasi antara kemampuan dan motivasi untuk menghasilkan kinerja optimal. Pendekatan holistik ini mengisyaratkan bahwa organisasi perlu memperhatikan pengembangan kedua aspek tersebut secara simultan dalam strategi manajemen kinerja mereka. Dalam implementasinya, pemahaman tentang dualitas faktor ini membantu organisasi untuk:

1. Merancang program pengembangan yang mempertimbangkan aspek kognitif dan teknis
2. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi pegawai
3. Mengembangkan sistem manajemen kinerja yang komprehensif
4. Merumuskan strategi peningkatan kinerja yang lebih efektif

Faktor yang memengaruhi kinerja pegawai meliputi motivasi, kompetensi, disiplin kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja, sistem penghargaan, dan dukungan teknologi. Rahman et al. (2025) menemukan bahwa kompetensi, disiplin, dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN pada Bappeda Provinsi Sulawesi Tengah, baik secara parsial maupun simultan. Kontribusi ketiga variabel tersebut terhadap kinerja ASN mencapai 57,1%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

2.1.5.4. Standar Kinerja

Keberhasilan pencapaian visi dan misi organisasi memiliki korelasi langsung dengan kinerja pegawai. Dalam upaya peningkatan kinerja, diperlukan sistem pengukuran yang terstandarisasi dan terukur (*measurable*). Sebagaimana dikemukakan oleh Warella et al. (2021: 121), terdapat dua sumber utama yang dapat dijadikan acuan dalam standarisasi penilaian kinerja:

1. Kompetensi Wajib (*Required Competencies*)

Pendekatan berbasis kompetensi menjadi salah satu fondasi dalam penilaian kinerja modern. Warella et al. mencontohkan praktik yang diterapkan oleh BP Global, sebuah perusahaan migas internasional, yang mengembangkan matriks keterampilan sebagai instrumen penilaian. Matriks ini mengintegrasikan dua aspek penting yaitu Keahlian teknis yang menjadi prasyarat pelaksanaan tugas dan Level kompetensi yang dibutuhkan untuk setiap keterampilan.

"Penggunaan matriks kompetensi memungkinkan organisasi untuk melakukan penilaian kinerja secara lebih objektif dan terstruktur," demikian menurut Warella et al. (2021: 122). Pendekatan ini membuat organisasi dalam mengidentifikasi kesenjangan kompetensi, merencanakan pengembangan pegawai, dan menyelaraskan keterampilan individu dengan kebutuhan organisasi.

2. Deskripsi Pekerjaan (*Job Description*)

Job Description berperan sebagai referensi komprehensif dalam menentukan kriteria penilaian kinerja. Dokumen ini memuat informasi detail tentang daftar tugas dan tanggung jawab, tingkat kepentingan setiap tugas dan frekuensi pelaksanaan tugas. Warella et al. memberikan ilustrasi menarik dengan menggunakan contoh *job description* perawat. Dalam kasus ini, tugas "pemberian obat secara aman kepada pasien" menjadi salah satu kriteria penilaian kinerja. Evaluasi difokuskan pada tingkat keamanan dan efektivitas dalam pelaksanaan tugas tersebut. "*Job description* yang *well-defined* memungkinkan pengembangan kriteria penilaian yang lebih akurat dan relevan," demikian menurut Warella et al. (2021:123). Pendekatan ini memberikan beberapa keuntungan yaitu:

1. Kejelasan ekspektasi kinerja
2. Objektivitas dalam penilaian
3. Fokus evaluasi yang lebih terarah
4. Dasar yang kuat untuk pengembangan kompetensi

Implementasi kedua sumber standar ini secara terintegrasi menciptakan sistem penilaian kinerja yang lebih komprehensif. Hal ini memungkinkan organisasi untuk

melakukan evaluasi kinerja secara lebih objektif, mengidentifikasi area pengembangan dengan lebih akurat, merancang program, peningkatan kinerja yang lebih efektif dan menyelaraskan kinerja individu dengan tujuan organisasi.

2.1.5.5. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan instrumen strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi mengukur kontribusi individual terhadap pencapaian organisasi. Sebagaimana dijelaskan oleh Warella et al. (2021: 121), proses ini melibatkan evaluasi sistematis yang membandingkan performa aktual dengan standar yang telah ditetapkan, memberikan gambaran objektif tentang efektivitas kinerja pegawai.

Penilaian kinerja pegawai ASN perlu dilakukan secara objektif, terukur, transparan, dan berbasis hasil. Pada era penyederhanaan birokrasi, penilaian kinerja tidak hanya berfungsi sebagai instrumen administratif, tetapi juga sebagai dasar pembinaan, pengembangan kompetensi, penghargaan, dan pengambilan keputusan manajemen ASN. Maulidiyah dan Jaya (2024) menunjukkan bahwa dialog kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja ASN, sehingga proses penilaian kinerja perlu dilengkapi dengan komunikasi kinerja yang berkelanjutan antara pimpinan dan pegawai.

Simanjuntak et al. (2021: 18) menguraikan prosedur penilaian kinerja dalam enam tahapan yang saling berkaitan. Tahap pertama dimulai dengan penetapan standar kinerja yang harus sejalan dengan tujuan strategis organisasi. Standar ini berfungsi sebagai tolok ukur yang jelas dan terukur, memungkinkan evaluasi yang objektif dan konsisten. Standar yang ditetapkan harus mencerminkan ekspektasi organisasi dan relevan dengan deskripsi pekerjaan masing-masing posisi. Komunikasi ekspektasi menjadi tahap crucial kedua dalam proses penilaian. "Kejelasan ekspektasi merupakan fondasi dari kinerja yang optimal," demikian menurut Simanjuntak. Pegawai perlu memahami dengan tepat apa yang diharapkan dari mereka, menghindari kesalahpahaman yang dapat mempengaruhi produktivitas.

Dalam tahap pengukuran kinerja aktual, organisasi memanfaatkan berbagai sumber data termasuk observasi langsung, laporan statistik, komunikasi verbal, dan dokumentasi tertulis. Diversifikasi sumber informasi ini memungkinkan penilaian yang lebih komprehensif dan akurat. "*Multipler data sources* meminimalisir bias dan meningkatkan validitas penilaian," tegas Warella.

Analisis komparatif sebagai tahap keempat melibatkan identifikasi kesenjangan antara kinerja aktual dan standar yang ditetapkan. Proses ini tidak hanya mengidentifikasi deviasi, tetapi juga menganalisis penyebab dan merumuskan solusi perbaikan. Organisasi perlu memahami konteks dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja untuk dapat merumuskan strategi pengembangan yang efektif.

Tahap diskusi hasil evaluasi merupakan momen kritis yang memerlukan pendekatan yang cermat. Cara penyampaian hasil penilaian dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja masa depan pegawai. "*Feedback constructive* dan dialog dua arah menjadi kunci dalam membangun pemahaman dan komitmen perbaikan," ungkap Simanjuntak.

Implementasi tindakan korektif sebagai tahap final dibedakan menjadi dua kategori. Tindakan korektif *immediate* fokus pada penyelesaian masalah jangka pendek, sementara tindakan korektif fundamental bertujuan mengatasi akar permasalahan melalui pengembangan kompetensi berkelanjutan.

Warella et al. (2021: 134) lebih lanjut mengidentifikasi tiga pendekatan dalam penilaian kinerja. Pendekatan standar absolut menekankan evaluasi individual berbasis kriteria tetap, memberikan penilaian objektif tanpa komparasi dengan pegawai lain. Pendekatan standar relatif, sebaliknya, menggunakan metode komparatif untuk mengidentifikasi performa unggul dalam organisasi. Sementara pendekatan *Management By Objectives* (MBO) mengevaluasi kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasional secara spesifik.

"Integrasi ketiga pendekatan ini memungkinkan organisasi melakukan penilaian kinerja yang lebih komprehensif dan adaptif," demikian kesimpulan Warella. Pendekatan yang

tepat harus dipilih berdasarkan konteks organisasi, karakteristik pekerjaan, dan tujuan penilaian, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Pendekatan Standar Absolut
Dalam pendekatan ini pegawai dinilai berbanding dengan standar, dan hasil evaluasi pegawai tersebut bersifat independen terhadap kinerja pegawai lain. Pendekatan ini fokus terhadap mengukur sifat/perilaku kerja pegawai secara individu.
2. Pendekatan Standar Relatif
Pendekatan ini membandingkan kinerja pegawai dengan pegawai lainnya. Berdasarkan pendekatan ini dapat diperoleh informasi tentang individu dengan kinerja unggul (*superior performer*)
3. Pendekatan MBO (*management By Objectives*)
Kinerja dinilai berdasarkan kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi, khususnya didalam departemen tempat dirinya beraktifitas.

2.1.5.6. Dimensi dan Indikator Kinerja

2.1.5.6.1. Pengertian Dimensi Kinerja

Kinerja pegawai merupakan gambaran mengenai tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan pekerjaan dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kinerja tidak hanya tercermin dari hasil pekerjaan yang dihasilkan, tetapi juga dari perilaku pegawai dalam mendukung lingkungan kerja serta kemampuan pegawai dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan tuntutan pekerjaan. Dengan demikian, kinerja pegawai dapat dipahami sebagai konstruk yang bersifat multidimensional karena mencakup berbagai aspek perilaku dan hasil kerja.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kinerja pegawai dapat dipahami melalui beberapa dimensi utama, khususnya task performance, contextual performance, dan adaptive performance. Pradhan dan Jena yang banyak digunakan sebagai landasan konseptual membagi kinerja pegawai ke dalam tiga dimensi tersebut. Task performance berkaitan dengan pelaksanaan tugas inti sesuai tuntutan jabatan, contextual performance berkaitan dengan perilaku yang mendukung lingkungan sosial dan psikologis organisasi, sedangkan adaptive performance berkaitan dengan kemampuan pegawai menyesuaikan diri terhadap perubahan

lingkungan dan tuntutan pekerjaan. Kerangka tersebut kembali digunakan dalam penelitian mutakhir mengenai employee performance.

2.1.5.6.2. Task Performance

Task performance merupakan dimensi kinerja yang berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas utama yang menjadi tanggung jawab jabatannya. Dimensi ini menunjukkan seberapa baik pegawai menyelesaikan pekerjaan yang secara langsung berkaitan dengan fungsi dan uraian tugasnya. Dengan kata lain, task performance menggambarkan kinerja inti pegawai dalam menghasilkan output pekerjaan sesuai standar yang telah ditetapkan.

Penelitian Hameed, Khwaja, dan Umer (2023) menempatkan task performance sebagai salah satu dimensi utama employee performance dan menjelaskan keterkaitannya dengan pelaksanaan pekerjaan inti pegawai. Penelitian tersebut menggunakan data dari 368 pegawai dan menguji hubungan task performance dengan contextual performance dalam organisasi.

Dalam konteks pemerintahan, task performance dapat tercermin melalui kemampuan pegawai menyelesaikan tugas sesuai uraian jabatan, ketepatan penyelesaian pekerjaan, kualitas output, kuantitas pekerjaan, serta pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).

2.1.5.6.3. Contextual Performance

Contextual performance merupakan dimensi kinerja yang menggambarkan perilaku pegawai yang mendukung lingkungan sosial, psikologis, dan organisasi tempat pekerjaan dilaksanakan. Dimensi ini tidak selalu menjadi bagian langsung dari tugas pokok pegawai, tetapi memiliki kontribusi terhadap efektivitas organisasi. Bentuknya antara lain membantu rekan kerja, bekerja sama, menjaga hubungan kerja, menunjukkan inisiatif, mematuhi aturan organisasi, serta memberikan dukungan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Corbeanu dan Iliescu (2023), melalui meta-analysis mengenai hubungan work engagement dan job performance, menggunakan task performance dan contextual

performance sebagai dua aspek penting dalam pengukuran job performance. Temuan tersebut memperkuat pandangan bahwa kinerja tidak hanya berkaitan dengan pelaksanaan tugas inti, tetapi juga dengan perilaku pegawai yang mendukung keberlangsungan lingkungan kerja.

Penelitian Kuswandi dan Radikun (2024) di Indonesia juga secara eksplisit mengukur employee performance melalui task performance dan contextual performance. Penelitian tersebut menunjukkan adanya hubungan antara continuous learning dengan kedua dimensi kinerja tersebut.

Dalam organisasi pemerintah, contextual performance dapat diwujudkan melalui kerja sama antarpegawai, membantu penyelesaian pekerjaan unit kerja, komunikasi dan koordinasi yang baik, kepatuhan terhadap ketentuan organisasi, serta kesediaan memberikan kontribusi di luar tugas rutin ketika dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.5.6.4. Adaptive Performance

Adaptive performance merupakan dimensi kinerja yang berkaitan dengan kemampuan pegawai untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan, teknologi, prosedur, tuntutan pekerjaan, maupun kondisi organisasi. Dimensi ini menjadi semakin relevan dalam organisasi modern karena pegawai dituntut tidak hanya mampu menjalankan pekerjaan berdasarkan prosedur yang sudah ada, tetapi juga mampu menghadapi perubahan dan mempelajari cara kerja baru.

Literatur terbaru kembali menempatkan adaptive performance sebagai salah satu dimensi penting employee performance. Penelitian tahun 2025 yang dilakukan pada sektor teknologi informasi, misalnya, menggunakan task performance, adaptive performance, dan contextual performance sebagai tiga dimensi employee performance. Penelitian Prudente et al. (2025) juga secara empiris menguji ketiga dimensi tersebut dalam mengukur kinerja pegawai pada organisasi publik dan swasta.

Adaptive performance dapat terlihat dari kemampuan pegawai mempelajari teknologi atau prosedur baru, menyesuaikan cara kerja ketika terjadi perubahan kebijakan, mengatasi

situasi kerja yang tidak terduga, menerima perubahan organisasi, serta mengembangkan kompetensi untuk menghadapi tuntutan pekerjaan yang baru.

Dengan demikian, dimensi kinerja dalam penelitian ini dapat didefinisikan sebagai aspek-aspek yang digunakan untuk menggambarkan tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas inti, memberikan kontribusi terhadap lingkungan organisasi, serta menyesuaikan diri terhadap perubahan dalam pelaksanaan pekerjaan. Penggunaan tiga dimensi tersebut memberikan perspektif yang lebih komprehensif dibandingkan pengukuran kinerja yang hanya berorientasi pada hasil pekerjaan.

Kerangka ini juga relevan apabila penelitian diarahkan pada lingkungan birokrasi pemerintah karena kinerja ASN tidak hanya ditentukan oleh pencapaian target pekerjaan, tetapi juga oleh perilaku kerja, kemampuan berkolaborasi, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan kebijakan, digitalisasi, dan tuntutan organisasi.

Dessler (2013:329) menyebutkan bahwa terdapat beberapa indikator dari kinerja, yaitu :

1. Kualitas kerja adalah akurasi, ketelitian, tingkat dapat diterimanya pekerjaan yang dilakukan.
2. Produktivitas adalah kuantitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu.
3. Pengetahuan mengenai pekerjaan adalah keahlian praktis dan teknik serta informasi yang digunakan dalam pekerjaan.
4. Kepercayaan adalah tingkatan dimana karyawan dapat dipercaya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan tindak lanjutnya.
5. Ketersediaan adalah tingkatan dimana karyawan tepat waktu, mengobservasi penentuan waktu istirahat/ jam makan, dan keseluruhan catatan kehadiran.
6. Kebebasan adalah sejauh mana pekerjaan bisa dilakukan sendiri dengan atau tanpa pengawasan supervisor.

2.2. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Ada beberapa Penelitian terdahulu yang bisa dijadikan sebagai Referensi dalam penyusunan tesis ini, penelitian tersebut adalah Penelitian yang dilakukan oleh Siti Aisyah pada tahun 2023 merupakan studi mendalam yang menganalisis hubungan antara penyederhanaan birokrasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai tenaga kependidikan ASN di UPN "Veteran" Jakarta.

Dalam konteks penyederhanaan birokrasi, penelitian ini menunjukkan bahwa struktur organisasi yang lebih ramping dan efisien memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai. Ketika jalur birokrasi dipangkas dan prosedur administrasi disederhanakan, pegawai dapat bekerja lebih efektif dan responsif dalam memberikan layanan. Hal ini terlihat dari peningkatan kecepatan penyelesaian tugas dan pengambilan keputusan yang lebih cepat.

Aspek motivasi motivasi kerja dalam penelitian ini memperlihatkan bahwa dorongan internal dan eksternal memainkan peran krusial dalam meningkatkan produktivitas pegawai. Motivasi yang kuat mendorong pegawai untuk memberikan kinerja terbaik mereka, yang tercermin dalam peningkatan kualitas pelayanan dan pencapaian target kerja. Faktor-faktor motivasi seperti pengakuan atas prestasi, kesempatan pengembangan karir, dan insentif yang sesuai terbukti berkontribusi positif terhadap semangat kerja pegawai.

Sementara itu, kepuasan kerja menjadi variabel penting yang mempengaruhi loyalitas dan komitmen pegawai terhadap institusi. Penelitian mengungkapkan bahwa pegawai yang merasa puas dengan kondisi kerja, lingkungan kerja, dan sistem penghargaan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan tingkat turnover yang lebih rendah dan stabilitas organisasi yang lebih tinggi.

Ketiga variabel tersebut bekerja secara sinergis dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Penyederhanaan birokrasi menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi kerja. Motivasi yang tinggi kemudian berkontribusi pada kepuasan kerja yang lebih baik, yang akhirnya tercermin dalam peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Temuan penelitian ini memberikan implikasi penting bagi pengembangan kebijakan manajemen sumber daya manusia di lingkungan pendidikan tinggi. Institusi perlu mempertimbangkan pendekatan yang lebih holistik dalam meningkatkan kinerja pegawai, dengan memperhatikan aspek struktural (penyederhanaan birokrasi), psikologis (motivasi), dan kepuasan kerja secara bersamaan.

Penelitian ini juga menggaris bawahi pentingnya reformasi birokrasi dalam konteks pendidikan tinggi. Efisiensi administratif yang dicapai melalui penyederhanaan birokrasi tidak hanya menguntungkan pegawai tetapi juga meningkatkan kualitas pelayanan kepada stakeholder pendidikan secara keseluruhan.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih baik tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai tenaga kependidikan ASN. Hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi institusi pendidikan tinggi lainnya dalam mengembangkan strategi peningkatan kinerja pegawai yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Penelitian berikutnya dilakukan oleh Rina Wulandari pada tahun 2022 mengkaji secara mendalam mengenai implementasi penyederhanaan birokrasi dan dialog kinerja serta pengaruhnya terhadap kinerja ASN di Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi (Kemenko Marves).

Dalam konteks penyederhanaan birokrasi, penelitian ini menunjukkan bagaimana reorganisasi struktur kelembagaan dan perampingan proses kerja memberikan dampak positif terhadap efektivitas kinerja ASN. Penyederhanaan birokrasi yang dilakukan meliputi penyederhanaan level jabatan, penggabungan unit kerja yang memiliki fungsi serupa, dan optimalisasi proses kerja melalui digitalisasi. Hal ini menghasilkan alur kerja yang lebih efisien dan pengambilan keputusan yang lebih cepat.

Dialog kinerja menjadi komponen penting dalam penelitian ini, dimana komunikasi dua arah antara pimpinan dan staf secara regular terbukti membantu dalam mengidentifikasi hambatan kerja dan mencari solusi bersama. Dialog kinerja tidak hanya berfungsi sebagai sarana evaluasi, tetapi juga sebagai forum untuk berbagi pengetahuan, menyampaikan

ekspektasi kerja, dan membangun kesepahaman tentang target yang harus dicapai. Penelitian ini mengungkapkan beberapa temuan penting:

Pertama, implementasi penyederhanaan birokrasi yang efektif membutuhkan pendekatan yang terstruktur dan sistematis. Hal ini mencakup perencanaan yang matang, sosialisasi yang menyeluruh, dan monitoring berkelanjutan untuk memastikan perubahan yang dilakukan memberikan hasil yang diharapkan.

Kedua, dialog kinerja yang berkualitas memiliki karakteristik tertentu, seperti regularitas pertemuan, keterbukaan komunikasi, fokus pada solusi, dan tindak lanjut yang jelas. Dialog yang efektif membantu membangun kepercayaan antara pimpinan dan staf, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif. Ketiga, sinergi antara penyederhanaan birokrasi dan dialog kinerja menghasilkan peningkatan kinerja yang lebih optimal. Ketika perubahan struktural didukung dengan komunikasi yang baik, pegawai lebih mudah beradaptasi dan memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Kesimpulannya, penelitian ini memberikan bukti empiris tentang pentingnya menyelaraskan perubahan struktural (penyederhanaan birokrasi) dengan aspek komunikasi (dialog kinerja) dalam meningkatkan kinerja ASN. Temuan ini dapat menjadi acuan bagi instansi pemerintah lainnya dalam melakukan transformasi organisasi yang efektif.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Ahmad Fauzi pada tahun 2021 dengan judul “Pengaruh Penyederhanaan Birokrasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Bontang” bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis dampak reformasi birokrasi terhadap dua aspek penting dalam organisasi, yaitu kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Penelitian ini berfokus pada Pemerintah Kota Bontang, sebagai salah satu wilayah yang melaksanakan kebijakan penyederhanaan birokrasi sesuai arahan nasional.

Penyederhanaan birokrasi, yang mencakup penghapusan atau pengalihan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional, ditelaah dari segi pengaruhnya terhadap kondisi kerja pegawai. Temuan penelitian menunjukkan bahwa reformasi ini memiliki hubungan positif terhadap kepuasan kerja. Pegawai merasakan lingkungan kerja yang lebih nyaman dan efisien,

karena hierarki organisasi menjadi lebih ramping dan fleksibel. Penghapusan struktur birokrasi yang berbelit-belit memberikan ruang bagi pegawai untuk bekerja lebih fokus pada tugas-tugas utama tanpa terhambat oleh proses administratif yang kompleks.

Selain itu, kinerja pegawai juga mengalami peningkatan seiring dengan diterapkannya penyederhanaan birokrasi. Struktur organisasi yang lebih sederhana memungkinkan proses kerja menjadi lebih cepat dan terarah, sehingga produktivitas pegawai meningkat. Reformasi ini tidak hanya mempengaruhi individu secara langsung, tetapi juga mendorong kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penelitian ini menegaskan bahwa penyederhanaan birokrasi yang penyederhanaan birokrasi yang terarah dan terencana dapat memberikan dampak signifikan pada perbaikan sistem kerja di pemerintahan. Kebijakan ini tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif, mendukung pengembangan pegawai, dan memperkuat efektivitas pelayanan publik. Penelitian ini menjadi salah satu referensi penting dalam menilai keberhasilan reformasi birokrasi di Indonesia, khususnya di tingkat pemerintahan daerah.

Penelitian yang selanjutnya dilakukan oleh Dewi Lestari pada tahun 2020 dengan judul “Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pasca Implementasi Kebijakan Pengalihan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional di Pemerintah Pusat dan Daerah bertujuan untuk mengevaluasi dampak dari kebijakan strategis yang mengalihkan jabatan struktural ke jabatan fungsional dalam rangka penyederhanaan birokrasi. Penelitian ini dilakukan di lingkungan pemerintah pusat dan daerah, sehingga memberikan perspektif yang luas mengenai efek kebijakan tersebut.

Pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional merupakan bagian dari reformasi birokrasi yang bertujuan untuk menciptakan organisasi yang lebih efisien, efektif, dan berorientasi pada hasil. Dalam penelitian ini, Dewi Lestari menemukan bahwa kebijakan ini memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja pegawai. Penghapusan jabatan struktural yang cenderung hierarkis dan administratif memberikan peluang bagi pegawai untuk lebih

fokus pada tugas-tugas teknis dan fungsional yang sesuai dengan keahlian mereka. Hal ini menciptakan rasa penghargaan dan pengakuan terhadap kompetensi individu, yang pada gilirannya meningkatkan semangat dan motivasi kerja.

Peningkatan Peningkatan motivasi kerja ini berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja pegawai negeri sipil (PNS). Dengan struktur birokrasi yang lebih ramping, pegawai memiliki fleksibilitas yang lebih besar dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, serta merasa lebih terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi. Penelitian ini juga menekankan bahwa pengelolaan perubahan menjadi aspek penting dalam mendukung implementasi kebijakan ini. Pendekatan yang tepat dalam mengomunikasikan tujuan kebijakan, memberikan pelatihan, dan memastikan kesiapan organisasi menjadi kunci keberhasilan transformasi birokrasi.

Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memahami bagaimana kebijakan penyederhanaan birokrasi melalui pengalihan jabatan dapat memengaruhi motivasi dan kinerja PNS. Hasilnya menjadi referensi bagi pemerintah dalam menyusun kebijakan lanjutan untuk memperkuat efektivitas reformasi birokrasi di masa depan.

Penelitian Andi Pratama (2020) mengkaji implementasi penyederhanaan birokrasi di Pemerintah Kabupaten Karawang dan dampaknya terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Penyederhanaan birokrasi ini dilakukan melalui perampingan struktur organisasi, yang bertujuan menciptakan sistem kerja yang lebih efisien dan efektif. Struktur organisasi yang lebih ramping terbukti memberikan dampak positif terhadap alur kerja ASN. Dengan berkurangnya lapisan birokrasi, proses pengambilan keputusan menjadi lebih cepat dan koordinasi antar unit kerja lebih lancar. Jalur komunikasi yang lebih pendek memungkinkan informasi mengalir lebih efektif dari level atas ke bawah maupun sebaliknya.

Efektivitas kinerja ASN mengalami peningkatan signifikan. Pembagian tugas dan tanggung jawab menjadi lebih jelas, mengurangi tumpang tindih pekerjaan yang sebelumnya sering terjadi. Para pegawai dapat menyelesaikan tugas lebih cepat karena prosedur kerja yang lebih sederhana.

Dari sisi kepuasan kerja, penelitian menemukan bahwa ASN merasakan dampak

positif dari penyederhanaan ini. Kejelasan tugas dan fungsi meningkatkan motivasi kerja. Komunikasi yang lebih baik antar unit kerja juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif.

Secara keseluruhan, penyederhanaan birokrasi di Pemkab Karawang berhasil mencapai tujuannya dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Hal ini sejalan dengan agenda reformasi birokrasi nasional dan memberikan dampak positif pada pelayanan publik.

Penelitian Kariyamin et al., (2020) yang berjudul “Pengaruh Motivasi, Kompetensi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh motivasi, kompetensi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Kendari. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan dilaksanakan pada 33 pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Kendari Sulawesi Tenggara. Analisis data pada penelitian ini menggunakan bantuan program SPSS versi 26. Teknik sampling yang dipakai adalah metode sensus dan teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi Uji asumsi klasik dan analisis regresi linier berganda, untuk menguji dan membuktikan hipotesis penelitian. Hasil analisis menunjukkan bahwa secara simultan motivasi, kompetensi, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan secara parsial yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai adalah motivasi.

Penelitian Djaya (2021) melakukan penelitian “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Di Moderasi Kompensasi”. Dalam penelitian ini, Kompensasi digunakan sebagai variabel moderasi dalam menjelaskan pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini tergolong dalam studi *explanatory research* digunakan untuk membuktikan respon 97 karyawan terhadap variabel yang diteliti. Analisis SEM WarpPLS 7.0 digunakan dalam menjawab hipotesis dalam penelitian ini, hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi yang rendah tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan dan kompetensi yang tinggi belum mampu meningkatkan kinerja karyawan, dengan

adanya dukungan kompensasi yang baik, maka akan mampu memberikan kontribusi yang nyata dalam meningkatkan pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja menjadi signifikan, hal ini dikarenakan dengan adanya sistem kompensasi yang adil dan sesuai dengan beban kerja karyawan, akan memotivasi mereka dalam bekerja dan memaksimalkan kompetensi yang dimiliki karyawan dalam penyelesaian tugasnya.

Penelitian Anjani (2019) melakukan penelitian “Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan” Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian marketing PT. Lambang Putra Perkasa Motor Cirebon dengan jumlah 45 orang. Teknik penarikan sampel menggunakan sampel jenuh, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sampel dalam penelitian ini. Teknik penarikan data menggunakan kuesioner dan analisis data yang digunakan adalah analisis regresi ganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian Ading Rahman Sukmara (2025) “Pengaruh Rotasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai” diketahui bahwa terdapat pengaruh positif rotasi dan Promosi terhadap motivasi kerja. Artinya jika terjadi peningkatan rotasi dan promosi maka akan diikuti oleh peningkatan motivasi kerja. Dengan Rotasi yang ketat, maka motivasi kerja seorang akan lebih kuat, begitu juga dengan Promosi. Dapat disimpulkan bahwa rotasi dan promosi jabatan terhadap motivasi kerja merupakan salah satu bagian dari pengembangan pegawai secara formal yang bertujuan untuk memberikan motivasi kepada para pegawai.

Penelitian Herdiyana (2023) “Pengaruh Kompetensi Dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Pegawai” studi kasus di Universitas Pendidikan Indonesia Kampus Tasikmalaya menyatakan bahwa kompetensi pegawai berada pada kategori tinggi dan memiliki hubungan yang sangat kuat dengan kinerja pegawai. Hasil analisis menunjukkan

bahwa kompetensi berpengaruh kuat terhadap peningkatan kinerja, sehingga peningkatan kompetensi cenderung diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai. Temuan tersebut juga diperkuat oleh pengujian statistik yang menunjukkan hubungan yang signifikan, sehingga hipotesis mengenai adanya pengaruh kompetensi terhadap kinerja dapat diterima.

Penelitian terdahulu memberikan dasar yang kuat dalam memahami dampak kebijakan penyederhanaan birokrasi terhadap berbagai aspek kinerja PNS. Secara umum, penelitian-penelitian ini menunjukkan bahwa kebijakan tersebut mampu memberikan dampak positif, baik dalam meningkatkan efisiensi organisasi maupun dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Namun, setiap penelitian juga mengungkapkan berbagai tantangan, seperti implementasi kebijakan yang belum optimal dan adanya hambatan dalam proses adaptasi PNS terhadap perubahan. Berikut adalah tabel yang merangkum beberapa penelitian terdahulu yang relevan.

Tabel 2. 1 Penelitian terdahulu yang relevan

No	Judul Penelitian	Identifikasi
1	Pengaruh Penyederhanaan Birokrasi, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Tenaga Kependidikan ASN UPN "Veteran" Jakarta. (Siti Aisyah, 2023)	Penyederhanaan birokrasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
2	Pengaruh Implementasi Penyederhanaan Birokrasi dan Dialog Kinerja terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di Kemenko Marves. (Rina Wulandari, 2022)	Penyederhanaan birokrasi dan dialog kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN.
3	Pengaruh Penyederhanaan Birokrasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Bontang. (Ahmad Fauzi, 2021)	Penyederhanaan birokrasi memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai.
4	Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pasca Implementasi Kebijakan Pengalihan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional di Pemerintah Pusat dan Daerah. (Dewi Lestari, 2020)	Pengalihan jabatan struktural ke fungsional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan kinerja PNS.
5	Dampak Penyederhanaan Birokrasi terhadap Efektivitas Kinerja ASN di Pemerintah Kabupaten Karawang. (Andi Pratama, 2020)	Penyederhanaan birokrasi meningkatkan efisiensi dalam penyelesaian tugas serta meningkatkan kepuasan kerja ASN.

6	Pengaruh Motivasi, Kompetensi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. (Kariyamin, 2020)	motivasi, kompetensi, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
7	Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Di Moderasi Kompensasi. (Djaya, 2021)	Adanya sistem kompensasi yang adil dan sesuai dengan beban kerja karyawan, akan memotivasi mereka dalam bekerja dan memaksimalkan kompetensi yang dimiliki karyawan dalam penyelesaian tugasnya.
8	Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. (Anjani, 2019)	terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.
9	Pengaruh Rotasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai. (Ading Rahman Sukmara, 2025)	terdapat pengaruh positif rotasi dan Promosi terhadap motivasi kerja.
10	Pengaruh Kompetensi Dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Pegawai. (Peri Herdiyana, 2023)	kompetensi berpengaruh kuat terhadap peningkatan kinerja, sehingga peningkatan kompetensi cenderung diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai.

2.3. Kerangka Pemikiran

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering atasan tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga instansi-instansi menghadapi krisis yang serius.

Berdasarkan kerangka pemikiran, maka dapat digambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut:

2.3.1 Hubungan Motivasi (X1) dan Kompetensi (X2)

Penyederhanaan birokrasi menuntut Aparatur Sipil Negara untuk beradaptasi dengan perubahan struktur organisasi, penyederhanaan jabatan, serta tuntutan kinerja yang lebih fleksibel dan berbasis hasil. Dalam kondisi tersebut, motivasi kerja menjadi faktor pendorong utama bagi aparatur untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki. Aparatur yang memiliki motivasi tinggi cenderung berusaha mengembangkan pengetahuan dan keterampilan agar mampu menjalankan peran dan tanggung jawab baru secara optimal.

Penelitian oleh Sutrisno (2016) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi pegawai melalui dorongan untuk belajar dan mengembangkan kemampuan diri. Sejalan dengan itu, Wibowo (2017) menemukan bahwa pegawai yang memiliki kompetensi tinggi cenderung menunjukkan tingkat motivasi kerja yang lebih baik karena adanya rasa percaya diri dalam menyelesaikan tugas. Dalam konteks penyederhanaan birokrasi, hubungan antara motivasi dan kompetensi menjadi semakin penting untuk mendukung kesiapan aparatur menghadapi perubahan sistem kerja.

2.3.2 Hubungan Kompetensi (X2) dan disiplin (X3)

Penyederhanaan birokrasi menekankan pada efisiensi, kecepatan pelayanan, serta ketepatan pelaksanaan tugas. Hal tersebut menuntut aparatur untuk memiliki kompetensi yang memadai agar mampu memahami prosedur kerja baru, penggunaan teknologi informasi, serta pola kerja lintas jabatan. Kompetensi yang baik akan mendorong aparatur untuk bekerja secara tertib dan disiplin karena memahami standar kerja dan tanggung jawab yang harus dipenuhi.

Penelitian oleh Spencer dan Spencer (1993) menyebutkan bahwa kompetensi individu berkaitan erat dengan perilaku kerja yang disiplin dan konsisten. Selanjutnya, penelitian Putri dan Nugroho (2020) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai sektor publik, khususnya dalam menghadapi perubahan sistem birokrasi. Dengan demikian, dalam era penyederhanaan birokrasi, kompetensi dan disiplin kerja saling berpengaruh dalam mendukung efektivitas pelaksanaan tugas aparatur.

2.3.3 Hubungan Motivasi (X1) dan disiplin (X3)

Perubahan pola kerja akibat penyederhanaan birokrasi dapat memengaruhi tingkat motivasi dan kedisiplinan aparatur. Motivasi kerja yang tinggi mendorong aparatur untuk menaati peraturan, bekerja tepat waktu, serta menunjukkan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas. Disiplin kerja menjadi manifestasi nyata dari motivasi tersebut dalam bentuk perilaku kerja yang konsisten dan patuh terhadap ketentuan organisasi.

Hal ini sejalan dengan penelitian Hasibuan (2017) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap tingkat disiplin pegawai. Penelitian lain oleh Rivai dan Sagala (2018) juga menemukan bahwa pegawai dengan motivasi tinggi cenderung memiliki disiplin kerja yang lebih baik. Dalam konteks penyederhanaan birokrasi, hubungan antara motivasi dan disiplin kerja menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas kinerja aparatur di tengah perubahan organisasi.

2.3.4 Pengaruh motivasi terhadap kinerja

Penelitian Djaya (2021) berjudul "Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Kompensasi" mengungkapkan temuan menarik. Motivasi rendah dan kompetensi tinggi belum mampu meningkatkan kinerja pegawai. Namun, dengan dukungan kompensasi yang baik, pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja menjadi signifikan. Hal ini terjadi karena sistem kompensasi yang adil dan sesuai beban kerja akan memotivasi pegawai dalam bekerja serta memaksimalkan kompetensi mereka dalam menyelesaikan tugas.

Kinerja pegawai dapat diukur melalui berbagai metode, termasuk kontribusi mereka terhadap organisasi. Menurut Jackson (Armansyah, 2020), kinerja mencakup apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai untuk memuaskan pelanggan atau memenuhi tujuan organisasi. Penilaian kinerja memberikan umpan balik yang membantu mengidentifikasi area peningkatan dan memotivasi karyawan.

Motivasi kerja berasal dari faktor internal dan eksternal, seperti lingkungan kerja,

peralatan, kondisi lingkungan, dukungan, kompensasi, penghargaan, perhatian, dan komunikasi. Inti dari motivasi adalah bagaimana mendorong pegawai memberikan upaya terbaik mereka untuk mencapai tujuan perusahaan. Ketika kebutuhan pegawai terpenuhi dan mereka mampu memperbaiki kehidupannya, hal tersebut dapat mengarah pada kinerja yang lebih baik. Untuk menjadi organisasi yang sukses dan berkelanjutan, perusahaan perlu secara berkelanjutan meningkatkan motivasi setiap pegawai.

2.3.5 Pengaruh kompetensi terhadap kinerja

Kompetensi menggambarkan kemampuan individu untuk melaksanakan pekerjaan melalui kombinasi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan karakteristik personal yang relevan. ASN yang kompeten lebih mampu memahami tugas, mengambil keputusan tepat, bekerja efektif, serta menghasilkan output yang sesuai standar, sehingga kinerjanya lebih baik.

Menurut Spencer dan Spencer (1993), kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang memiliki hubungan kausal dengan kinerja efektif atau unggul pada suatu pekerjaan. Artinya, semakin sesuai kompetensi ASN dengan tuntutan jabatan/pekerjaan, semakin besar peluang ASN menunjukkan kinerja yang tinggi. Pandangan ini juga sejalan dengan konsep kompetensi sebagai faktor penentu kemampuan pelaksanaan tugas secara efektif dalam organisasi.

2.3.6 Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja

Disiplin kerja tercermin dari kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan konsistensi perilaku kerja. ASN yang memiliki disiplin tinggi cenderung bekerja lebih tertib, meminimalkan kesalahan, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, serta menjaga kualitas pelayanan, yang akhirnya meningkatkan kinerja.

Menurut Hasibuan (2019), disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati peraturan dan norma yang berlaku. Disiplin yang baik membuat proses kerja berjalan sesuai standar, mengurangi penyimpangan, dan memperkuat produktivitas.

Selanjutnya, Rivai (2013) kerja dapat dicapai secara efektif, yang berujung pada kinerja yang lebih baik.

2.3.7 Pengaruh motivasi, kompetensi, dan disiplin terhadap kinerja

Dalam era penyederhanaan birokrasi, ASN dituntut lebih adaptif, cepat, dan berorientasi hasil. Karena itu, kinerja (Y) tidak hanya ditentukan oleh satu faktor, melainkan dipengaruhi secara bersama-sama oleh motivasi (X1), kompetensi (X2), dan disiplin kerja (X3).

Motivasi (X1) mendorong intensitas usaha, arah perilaku kerja, dan ketekunan ASN dalam mencapai target. Robbins dan Judge (2017) menjelaskan motivasi sebagai proses yang berkaitan dengan intensitas, arah, dan persistensi usaha untuk mencapai tujuan organisasi yang pada akhirnya memperkuat pencapaian kinerja.

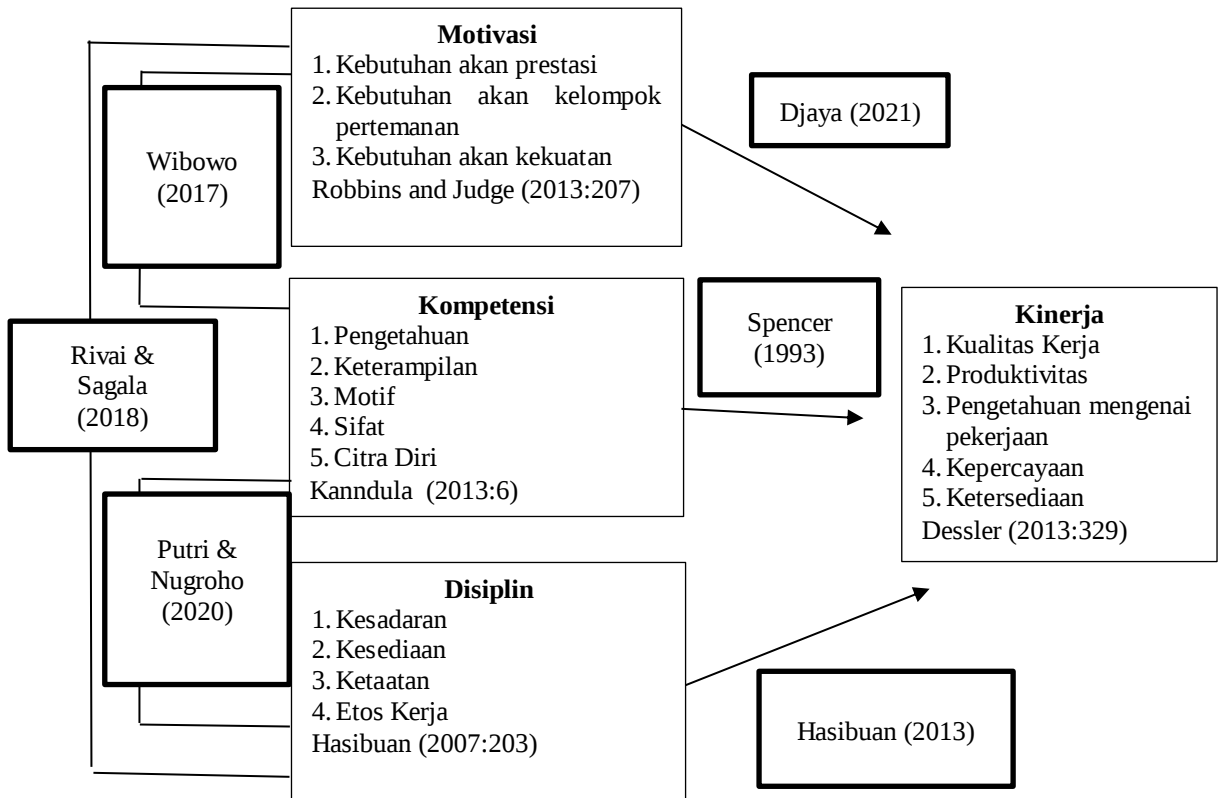
Kompetensi (X2) memastikan ASN memiliki kemampuan yang sesuai untuk menjalankan tugas secara efektif, terutama ketika terjadi perubahan proses kerja dan tuntutan layanan publik. Spencer dan Spencer (1993) menegaskan bahwa kompetensi merupakan karakteristik mendasar individu yang berhubungan kausal dengan kinerja efektif atau unggul pada pekerjaan/situasi tertentu.

Disiplin kerja (X3) menjaga konsistensi perilaku kerja agar sesuai standar dan aturan, seperti ketepatan waktu, kepatuhan prosedur, serta tanggung jawab. Hasibuan (2017) mendefinisikan disiplin kerja sebagai kesadaran dan kesediaan menaati peraturan dan norma yang berlaku. Selain itu, Rivai dan Sagala (2013) memandang disiplin sebagai alat manajerial untuk mendorong pegawai bersedia mengubah perilaku dan menaati ketentuan organisasi.

Secara konseptual, kinerja juga dipengaruhi oleh faktor kemampuan dan motivasi. Mangkunegara (2017) menyatakan faktor yang memengaruhi kinerja mencakup aspek kemampuan/ability dan motivasi, sehingga ketika motivasi, kompetensi (sebagai bentuk kemampuan), dan disiplin hadir bersama, kontribusinya terhadap kinerja ASN menjadi lebih kuat.

Dalam penelitian ini dapat dideskripsikan paradigma penelitian dalam gambar sebagai berikut:

Gambar 2. 1 Paradigma Penelitian



2.4. Hipotesis

(Pahrudin, 2018) menyatakan bahwa hipotesis merupakan proposisi yang dapat menguji sebuah teori. Hipotesis seringkali disebut dengan *statement of history in testable form* atau *tentative statements about reality*. Terdapat dua macam hipotesis yaitu Hipotesis Nol (*the null hypothesis*) dan Hipotesis Alternatif (H_a).

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintah Kabupaten Cilacap.

2. Terdapat pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintah Kabupaten Cilacap.
3. Terdapat pengaruh Disiplin kerja terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintah Kabupaten Cilacap.
4. Terdapat pengaruh Motivasi, Kompetensi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintah Kabupaten Cilacap.