

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan

2.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu proses dinamis di mana seorang individu, yang disebut pemimpin, mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengkoordinasikan orang lain dalam suatu kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Kepemimpinan tidak hanya mencakup kemampuan untuk memberi perintah atau mengambil keputusan, tetapi juga melibatkan kecerdasan emosional, keterampilan komunikasi, empati, dan kemampuan untuk membangun kepercayaan dan loyalitas dalam tim kerja. Seorang pemimpin harus mampu membaca situasi, merumuskan visi yang jelas, mengambil keputusan yang strategis, serta memberikan teladan melalui integritas dan konsistensi tindakan. Dalam konteks organisasi, Kepemimpinan memainkan peran vital dalam membentuk budaya kerja, membangun struktur organisasi yang sehat, dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Selain itu, Kepemimpinan juga erat kaitannya dengan proses manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, sehingga seorang pemimpin yang efektif harus memiliki kemampuan teknis, konseptual, dan interpersonal secara seimbang. Dalam penelitian-penelitian kontemporer, Kepemimpinan juga diartikan sebagai proses sosial yang terus berkembang, dipengaruhi oleh konteks budaya, nilai-nilai organisasi, serta ekspektasi sosial yang terus berubah, sehingga gaya dan pendekatan Kepemimpinan yang digunakan harus adaptif dan responsif terhadap dinamika organisasi serta kebutuhan individu yang dipimpinnya.

Kepemimpinan di definisikan sebagai cara dari seorang kepala suatu lembaga atau Instansi baik itu swasta ataupun Instansi Pemerintah dalam memimpin dengan cara yang dapat diterima oleh orang lain yang dipimpinnya tanpa adanya rasa keterpaksaan dalam menjalankan instruksi yang diberikan oleh kepala lembaga/Instansi. Kepemimpinan memberikan pilihan sudut pandang bagi para pegawai yang dipimpin untuk menentukan arah dan cara pandang mereka dalam menjalankan setiap tugas yang diberikan, serta dapat berdampak kepada tingkat optimalisasi kinerja yang diharapkan oleh Lembaga/Instansi.

Menurut Hadi (2023) *Temporal and transformational leadership positively impact innovation performance, and self-efficacy acts as a key mediator in this relationship* (Hadi et al., 2023), dalam kutipan tersebut dijelaskan bahwa Kepemimpinan yang temporer dan yang transformatif dapat dapat berdampak terhadap kinerja serta inovasi dari orang yang dipimpinnya, dan efikasi diri berperan sebagai penghubung antara kedua belah pihak.

Sumarmi (2024) Dalam jurnalnya menuliskan bahwa *Authentic Leadership, mediated by Dynamic Adaptive Capability, is a catalyst for Team Performance, particularly in sectors requiring rapid adaptation, such as higher education* serta kutipan *Authentic Leadership is a leadership approach that emphasizes a leader's authenticity, integrity, and self-consistency. Authentic leaders demonstrate high self-awareness regarding their thoughts and behaviors, align their actions with their values, and foster trust and transparency in interactions with others.*" (Sumarmi et al., 2024), dalam kutipan tersebut dituliskan bahwa katalisator dari kinerja tim adalah sebuah Kepemimpinan yang otentik yang di mediasi oleh kemampuan yang mampu beradaptasi dengan berbagai kondisi tim dan dinamis, maksudnya adalah seorang pemimpin diharapkan mampu bergerak secara dinamis dan memandang berbagai permasalahan yang dihadapi dengan berbagai macam sudut pandang. Hal ini diperlukan oleh seorang pemimpin agar mampu mengatasi berbagai

hal dengan menemukan solusi dari berbagai macam sudut pandang terhadap suatu persoalan. Menurut Sumarmi *When the millennial employee has a leader with sharing autonomy and development support, the leader's trust and behavior to facilitate employee development may attract this creative generation's willingness to be more engaged with their job responsibilities* (Sumarmi et al., 2024), yang menjelaskan bahwasannya apabila seorang pemimpin yang memiliki Kepemimpinan yang baik dalam menjalankan kepemimpinannya terhadap generasi Milenial cenderung mudah diterima oleh kalangan Generasi Milenial.

Menurut Novianti dan Astuti (2021) Kepemimpinan pada dasarnya merupakan suatu cara bagaimana pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan bawahannya dengan cara tertentu sehingga bawahannya dapat menyelesaikan tugas atau pekerjaannya secara efektif dan efisien. Kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak, dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan. Kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pangan dan Pertanian Kota Pangkalpinang. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi ketidakpastian antara atasan dan bawahan dalam lingkungan organisasi yang kurang kondusif (Novianti dan Astuti, 2021).

Menurut Sawitri dan Fitriandari (2021) Kepemimpinan sangat penting, karena Kepemimpinan memiliki pengaruh pada perilaku kewargaan organisasi, keterlibatan karyawan, niat berpindah, dan kinerja organisasi (efektivitas dan efisiensi) (Sudiyani et al., 2021).

Dari berbagai kutipan dan temuan penelitian yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan memiliki peranan yang sangat vital dalam mempengaruhi berbagai aspek penting dalam organisasi, khususnya dalam hal kinerja, inovasi, keterlibatan, dan pengembangan individu dalam tim. Hadi (2023) menekankan bahwa Kepemimpinan temporer dan transformatif mampu memberikan dampak positif terhadap performa inovasi, dengan efikasi diri sebagai mediator penting yang menghubungkan Kepemimpinan dengan hasil kerja bawahan, menegaskan pentingnya keyakinan individu terhadap kemampuannya sendiri dalam mencapai tujuan (Hadi et al., 2023). Sementara itu, Saptaningsih dan Sumarmi (2024), menggarisbawahi bahwa Kepemimpinan otentik yang dimediasi oleh kemampuan adaptasi dinamis menjadi katalisator utama dalam peningkatan kinerja tim, terutama pada lingkungan yang memerlukan kemampuan penyesuaian tinggi seperti institusi pendidikan tinggi. Kepemimpinan otentik ini ditandai oleh integritas, kesadaran diri, dan kesesuaian antara nilai-nilai pribadi dan tindakan, yang mendorong terciptanya hubungan yang transparan dan saling percaya. Dalam konteks menghadapi generasi milenial, Kepemimpinan yang memberdayakan dengan memberi otonomi dan dukungan pengembangan dianggap lebih efektif karena mampu meningkatkan keterlibatan psikologis pegawai yang termotivasi secara intrinsik oleh aktivitas kerja mereka. Novianti dan Astuti (2021) menambahkan bahwa Kepemimpinan mencerminkan kepribadian, kebiasaan, dan cara pemimpin dalam mengarahkan serta mempengaruhi bawahannya. Namun demikian, efektivitas Kepemimpinan tidak selalu signifikan, terutama ketika komunikasi dan hubungan antara atasan dan bawahan tidak terjalin dengan baik dalam lingkungan organisasi yang kurang kondusif. Temuan dari Sudiani, Sawitri, dan Fitriandari (2021) menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, yang dibuktikan dengan koefisien jalur positif dan t-statistic yang kuat, menegaskan bahwa kualitas Kepemimpinan

merupakan salah satu penentu utama keberhasilan organisasi. Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan yang efektif baik itu transformasional, otentik, ataupun adaptif mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif, meningkatkan motivasi dan efikasi diri pegawai, serta mendorong lahirnya kinerja dan inovasi yang berkelanjutan di dalam organisasi.

Secara umum, jenis-jenis Kepemimpinan dapat dibedakan menjadi beberapa bentuk, antara lain Kepemimpinan otoriter, demokratis, laissez-faire, transformasional, dan transaksional. Kepemimpinan otoriter ditandai dengan pengambilan keputusan yang terpusat pada pemimpin, dengan kontrol yang ketat terhadap bawahan; model ini efektif dalam situasi darurat namun dapat menghambat partisipasi. Sebaliknya, Kepemimpinan demokratis melibatkan partisipasi aktif dari anggota tim dalam pengambilan keputusan, menciptakan suasana kerja yang terbuka, dan mendorong tanggung jawab bersama, sangat cocok untuk meningkatkan loyalitas dan kreativitas. Gaya laissez-faire memberikan kebebasan penuh kepada bawahan untuk bekerja sesuai inisiatifnya, yang efektif bila tim sudah sangat terlatih dan mandiri, namun bisa menimbulkan kekacauan jika tidak ada arahan yang jelas. Kepemimpinan transformasional berfokus pada perubahan, inspirasi, dan pemberdayaan bawahan untuk melampaui target melalui visi jangka panjang, sementara Kepemimpinan transaksional lebih menitikberatkan pada sistem imbal jasa berdasarkan kinerja dan kepatuhan pada aturan yang telah ditetapkan. Dalam konteks Aparatur Desa di Kecamatan Sempu, Kabupaten Banyuwangi, pendekatan Kepemimpinan yang paling tepat adalah kombinasi antara Kepemimpinan demokratis dan transformasional. Hal ini karena Kepemimpinan demokratis mampu mendorong partisipasi aktif, memperkuat rasa tanggung jawab, dan meningkatkan kedekatan antara pemimpin dan aparatur, sedangkan pendekatan transformasional dapat menumbuhkan motivasi, inovasi, dan semangat perubahan di tengah tantangan pelayanan publik yang

terus berkembang. Kolaborasi antara gaya partisipatif dan inspiratif ini sangat diperlukan untuk membangun tata kelola desa yang transparan, adaptif, dan berorientasi pada kesejahteraan masyarakat.

Menurut Novianti dan Astuti (2021) Kepemimpinan ada beberapa jenis yaitu : Otoriter, Demokratis dan Bebas(Laissez-Faire). Namun ketidakpastian antara atasan dan bawahan dalam lingkungan organisasi yang kurang kondusif selama era COVID-19 menyebabkan Kepemimpinan tidak signifikan memengaruhi kinerja, Penelitian pada Dinas Pangan dan Pertanian Kota Pangkalpinang menunjukkan bahwa Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini diduga karena Dominasi sistem kerja WFH selama pandemi yang mengurangi interaksi langsung antara pemimpin dan bawahan dan Kurangnya pengawasan dari pemimpin, seperti mangkirnya atasan selama jam kerja, yang menurunkan kedisiplinan pegawai (Novianti et al., 2021).

2.1.2 Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan secara umum mencakup berbagai aspek internal dan eksternal yang secara langsung maupun tidak langsung membentuk cara seorang pemimpin berpikir, bertindak, dan mengambil keputusan dalam menjalankan peran Kepemimpinannya. Secara teoritis, beberapa faktor utama yang memengaruhi Kepemimpinan antara lain adalah kepribadian, pengalaman, tingkat pendidikan, nilai-nilai dan etika individu, serta kemampuan komunikasi dan pengambilan keputusan. Selain itu, lingkungan organisasi, budaya kerja, struktur birokrasi, serta ekspektasi dari bawahan dan masyarakat juga memainkan peran penting dalam membentuk efektivitas seorang pemimpin. Dalam konteks birokrasi publik seperti pemerintahan desa, Kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh kemampuan seorang pemimpin dalam memahami kebutuhan masyarakat serta ketepatannya dalam merespons dinamika sosial yang terus berkembang.

Hal ini sangat relevan bila ditinjau pada kinerja aparatur desa di wilayah Kecamatan Sempu, Kabupaten Banyuwangi, yang terdiri atas tujuh desa yaitu Gendoh, Temuguruh, Karangsari, Temuasri, Tegal Arum, Sempu, dan Jambewangi. Kepemimpinan kepala desa dan perangkatnya di tiap desa tersebut dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan, pengalaman Kepemimpinan sebelumnya, serta pola hubungan sosial dengan masyarakat desa setempat. Selain itu, faktor lokal seperti kondisi geografis, potensi desa, partisipasi masyarakat, serta kedekatan emosional antar aparatur dengan warga juga turut membentuk pola Kepemimpinan yang berlaku. Di Kecamatan Sempu, pemimpin desa dituntut untuk tidak hanya memiliki visi pembangunan yang jelas, tetapi juga harus mampu menjembatani aspirasi masyarakat dari beragam latar belakang serta memastikan aparatur desa bekerja secara disiplin, terarah, dan kolaboratif. Oleh karena itu, keberhasilan Kepemimpinan di lingkup desa sangat ditentukan oleh sejauh mana pemimpin mampu mengelola faktor-faktor tersebut secara seimbang dan adaptif dalam menghadapi tantangan lokal dan birokrasi yang kompleks.

Menurut Yani (2021) yang mempengaruhi Kepemimpinan ada beberapa hal meliputi:

1. Faktor Lingkungan dan Kompetensi

Organisasi akan berhasil dan bertahan hidup apabila memiliki kemampuan kompetitif dan daya saing tinggi, sehingga mampu bersaing dalam persaingan global. Dalam globalisasi, tidak ada lagi sekat antar negara sehingga tenaga kerja dari satu negara, tidak ada hambatan untuk bekerja di negara lainnya. Ini berarti persaingan tenaga kerja sangat ketat. Demikian juga, kemajuan teknologi informasi menuntut tenaga kerja untuk memiliki kompetensi dan kinerja yang tinggi.

2. Faktor Motivasi dan Kinerja

Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan

pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya

3. Faktor Profesionalisme dan *Good Corporate Governance*

Kepemimpinan BUMN dewasa ini tidak mencerminkan *good corporate governance*, kenyataannya masih banyak diisi oleh relawan atau pendukung partai politik

4. Faktor Budaya Organisasi dan Keterampilan

Sedarmayanti (2017) mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: (a) Sikap dan mental (motivasi, Kedisiplinan Kerja, dan etika kerja), (b) Pendidikan, (c) Keterampilan, (d) Manajemen Kepemimpinan, (e) Tingkat penghasilan, (f) Gaji dan kesehatan, (g) Jaminan sosial, (h) Iklim kerja, (i) Sarana dan prasarana, (j) Teknologi, dan (k) Kesempatan berprestasi.

5. Faktor Motivasi Kerja

Siagian (2003) mengemukakan bahwa motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh sistem kebutuhan, seperti: (a) Pemimpin, (b) Rekan kerja atau dunia sosial, (c) Sarana fisik, (d) Kebijakan dan peraturan, (e) Imbalan jasa uang dan non uang, dan (f) Jenis pekerjaan dan tantangan (Yani et al., 2021)

Menurut Nasution dan Hadi (2021) Kepemimpinan merupakan cara pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan bawahan dengan cara tertentu, sehingga bawahan dapat menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh Kepemimpinan, kompensasi, dan kemampuan. Kepemimpinan yang baik dan efektif akan meningkatkan kinerja karyawan menuju tujuan-tujuan kerja organisasi (Nasution dan Hadi, 2021). Menunjukkan bahwa Kepemimpinan dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam memotivasi, mengarahkan, dan merespons kebutuhan karyawan, serta faktor-faktor internal organisasi seperti strategi dan struktur.

Kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan organisasi.

Menurut Nugroho (2021) bahwa faktor-faktor seperti nilai-nilai Pancasila, perlakuan adil, interaksi yang baik, prinsip-prinsip moral, serta kemampuan memotivasi dan bekerja sama memainkan peran penting dalam Kepemimpinan Pancasila, dalam konteks Kepemimpinan Pancasila faktor-faktor yang mempengaruhi adalah :

1. Nilai-nilai Pancasila sebagai Dasar Kepemimpinan
2. Perlakuan terhadap Karyawan
3. Keadilan dan Kesejahteraan
4. Interaksi dan Kenyamanan
5. Prinsip Kepemimpinan Pancasila
6. Motivasi dan Kerjasama (Nugroho et al., 2021)

Berdasarkan berbagai sumber yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan dipengaruhi oleh sejumlah faktor multidimensional yang saling berinteraksi dan menentukan efektivitas seorang pemimpin dalam menjalankan tugas dan fungsinya Yani (2021) menjelaskan bahwa faktor lingkungan dan kompetensi menjadi penentu utama, mengingat organisasi harus mampu bertahan dalam era globalisasi dan revolusi teknologi, di mana kompetensi individu sangat dibutuhkan untuk menciptakan daya saing yang tinggi. Selain itu, faktor motivasi dan kinerja sangat berpengaruh, terutama dalam konteks Kepemimpinan transformasional yang menuntut pemimpin untuk memberikan perhatian personal kepada bawahan serta mendorong mereka mencapai tujuan melalui dukungan emosional dan dorongan semangat. Profesionalisme dan prinsip good corporate governance juga merupakan faktor penting, meskipun masih banyak organisasi yang belum sepenuhnya menerapkannya secara konsisten karena intervensi politik dan kepentingan pribadi. Budaya organisasi, keterampilan individu, serta kondisi

kerja turut menjadi fondasi penting dalam membentuk gaya dan efektivitas Kepemimpinan. Hal ini diperkuat oleh Sedarmayanti (2017) yang menekankan bahwa motivasi, disiplin, pendidikan, serta iklim kerja dan teknologi adalah variabel yang mempengaruhi kualitas Kepemimpinan dan kinerja. Sementara itu, menurut Nasution dan Fitra Hadi (2021), Kepemimpinan yang efektif sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan merespons kebutuhan bawahannya, serta memahami konteks internal organisasi seperti strategi, struktur, dan budaya. Wibowo (2021) menambahkan perspektif nilai-nilai lokal melalui konsep Kepemimpinan Pancasila yang menekankan pentingnya keadilan, kesejahteraan, interaksi yang baik, moralitas, serta motivasi dan kerja sama yang berlandaskan pada nilai-nilai luhur bangsa. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan meliputi kombinasi antara karakteristik pribadi pemimpin, lingkungan eksternal, struktur organisasi, nilai-nilai sosial dan budaya, serta hubungan interpersonal antara pemimpin dan bawahan. Semua faktor ini saling melengkapi dan harus dikelola secara seimbang untuk menciptakan Kepemimpinan yang tidak hanya efektif secara manajerial, tetapi juga beretika dan responsif terhadap tantangan zaman.

2.1.3 Indikator Kepemimpinan

Kepemimpinan dipandang sebagai faktor kunci yang mengintegrasikan aspek administratif (Kedisiplinan) dan psikologis (Motivasi) untuk mencapai tujuan pendidikan. Pemimpin yang efektif adalah yang mampu menginspirasi, mengatur, dan menciptakan sistem kerja yang terstruktur, sehingga guru dapat berkontribusi maksimal bagi sekolah. Adapun indikatornya adalah sebagai berikut :

1. Iklim saling mempercayai

Menciptakan lingkungan kerja yang didasarkan pada kepercayaan antara pemimpin dan bawahan.

2. Penghargaan terhadap ide bawahan

Pemimpin terbuka terhadap masukan atau inovasi dari pegawai.

3. Kemampuan mengambil keputusan

Pemimpin mampu membuat keputusan yang tepat dan cepat.

4. Kemampuan komunikasi

Pemimpin menyampaikan informasi dengan jelas dan efektif kepada pegawai.

5. Kemampuan mengendalikan bawahan

Pemimpin memiliki keterampilan dalam mengarahkan dan mengawasi kinerja pegawai.

Indikator-indikator ini digunakan dalam penelitian untuk mengukur sejauh mana kepemimpinan memengaruhi motivasi dan kinerja pegawai di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, tetapi tidak signifikan terhadap motivasi (Wulandari et al., 2024).

2.2 Kedisiplinan Kerja

2.2.1 Pengertian Kedisiplinan Kerja

Kedisiplinan Kerja secara umum merupakan sikap mental, perilaku, dan komitmen seseorang dalam menaati aturan, perintah, dan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi guna mencapai efisiensi dan efektivitas dalam pelaksanaan tugas. Kedisiplinan Kerja bukan hanya sekadar hadir tepat waktu, tetapi mencakup kepatuhan terhadap kebijakan, etika kerja, tanggung jawab terhadap pekerjaan, serta kesediaan untuk melaksanakan tugas secara konsisten dan profesional. Seorang pegawai yang memiliki Kedisiplinan Kerja tinggi akan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai target waktu, menjaga kualitas hasil kerja, serta menjunjung tinggi nilai-nilai kejujuran, loyalitas, dan integritas dalam bekerja. Disiplin juga mencerminkan kedewasaan dan sikap profesional

individu dalam lingkungan kerja, karena hal ini menunjukkan bahwa seseorang tidak bekerja karena paksaan, tetapi karena kesadaran akan tanggung jawab dan perannya dalam organisasi. Oleh karena itu, Kedisiplinan Kerja menjadi salah satu indikator penting dalam menilai kinerja pegawai, membentuk budaya organisasi yang positif, serta mewujudkan tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Di lingkungan kerja Aparatur Desa di Kecamatan Sempu Kabupaten Banyuwangi Kedisiplinan Kerja menjadi kunci utama dalam mendukung kelancaran pelayanan publik dan pembangunan Desa. Penerapan Kedisiplinan Kerja di lingkup aparatur desa meliputi kepatuhan terhadap jam kerja, tanggung jawab dalam penyelesaian administrasi, ketepatan waktu dalam pelaporan kegiatan desa, serta profesionalitas dalam berinteraksi dengan masyarakat. Namun, dalam realitasnya, masih terdapat variasi tingkat kedisiplinan antar desa, yang dipengaruhi oleh Kepemimpinan kepala desa, tingkat pengawasan dari pihak kecamatan, serta kesadaran individu aparatur terhadap tugas dan fungsinya. Di desa-desa yang memiliki pemimpin yang tegas, komunikatif, dan memberi teladan yang baik, Kedisiplinan Kerja aparatur cenderung tinggi dan stabil. Sebaliknya, di desa yang kurang pengawasan atau pemimpinnya bersikap permisif, sering ditemukan pelanggaran disiplin seperti keterlambatan, rendahnya produktivitas, dan kurangnya inisiatif. Oleh karena itu, dibutuhkan sinergi antara Kepemimpinan, regulasi yang tegas, serta pembinaan berkelanjutan dari kecamatan agar Kedisiplinan Kerja aparatur desa dapat ditingkatkan secara merata di seluruh desa wilayah Kecamatan Sempu, guna mewujudkan pelayanan desa yang profesional, transparan, dan akuntabel.

Dalam jurnal Darlia (2023) Menurut Hasibuan, kedisiplinan mencerminkan tingkat kesadaran dan kesediaan seseorang untuk patuh terhadap peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku. Sedangkan dalam pandangan Sinungan, disiplin merujuk pada sikap yang tercermin dalam perilaku individu, kelompok, atau masyarakat secara

umum, yang mencakup ketaatan terhadap peraturan dan ketentuan yang telah ditetapkan oleh pemerintah, termasuk etika dan norma-norma yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu (Darlia, 2023).

Menurut Rahmat Hidayat (2024) *Work discipline can be interpreted as a manager communicating to employees to change his behavior to increase awareness and willingness to obey company rules and regulations. Work discipline is a tool managers use to communicate with employees so that they are willing to change a behavior and to increase someone's awareness and willingness to obey all company rules and social norms that apply* (Hidayat et al., 2024). Dalam kutipan tersebut menyatakan bahwa Disiplin kerja sebagai komunikasi yang dilakukan oleh seorang manajer kepada karyawannya untuk mengubah perilakunya guna meningkatkan kesadaran dan kemauan untuk mematuhi peraturan perusahaan. Disiplin kerja merupakan alat yang digunakan manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia mengubah perilaku dan meningkatkan kesadaran serta kemauan seseorang untuk mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku.

Kedisiplinan Kerja guru adalah adanya peraturan, pedoman pelaksanaan, sanksi dan hukuman, kesadaran serta kesediaan untuk mentaati dan memperteguh pedoman organisasi memberikan dampak untuk meningkatkan kinerja guru. Kedisiplinan Kerja guru, yang mencakup kepatuhan terhadap peraturan dan kesadaran akan tanggung jawab, secara signifikan memengaruhi kinerja guru (Oktaviani dan Putra, 2021). Menurut Kadek dalam sebuah penelitian menunjukkan korelasi positif antara kedisiplinan dan kinerja, menegaskan bahwa disiplin yang tinggi berkontribusi pada efektivitas pembelajaran, terutama dalam konteks pembelajaran jarak jauh (Kadek et al., 2021).

Menurut Sulistyowati et al., (2024) Kedisiplinan Kerja merupakan suatu sikap menghargai, menghormati, patuh, dan taat terhadap peraturan yang berlaku, baik secara tertulis maupun yang tidak tertulis serta harus melakukan apa yang harus dilakukan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Kedisiplinan Kerja, yang mencakup kepatuhan terhadap peraturan dan kesediaan menerima sanksi, secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kedisiplinan Kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, menegaskan bahwa kedisiplinan dalam hal waktu dan tanggung jawab berkontribusi pada peningkatan produktivitas (Sulistyowati et al., 2024).

Fahmi (2021) Kedisiplinan Kerja dipandang sebagai faktor kunci yang mendorong kinerja karyawan melalui penegakan aturan dan standar organisasi. Meskipun kepemimpinan dan motivasi tidak signifikan, disiplin kerja menjadi variabel dominan yang berkontribusi langsung pada peningkatan produktivitas di Dinas Pariwisata Kota Sawahlunto. Kedisiplinan Kerja Sebagai alat untuk memastikan karyawan mematuhi aturan dan prosedur organisasi dan Bertujuan menciptakan keteraturan dan konsistensi dalam pelaksanaan tugas (Fahmi, 2021)

Dalam pernyataannya, pernyataan fahmi lebih realistis untuk dijadikan acuan dari penelitian ini.

2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kedisiplinan Kerja

Terdapat beberapa faktor utama yang memengaruhi tingkat Kedisiplinan Kerja para aparatur desa di Kecamatan Sempu, Kabupaten Banyuwangi, yang dapat meningkatkan maupun mengurangi kedisiplinan dalam menjalankan tugas pemerintahan dan pelayanan publik. Faktor yang dapat meningkatkan Kedisiplinan Kerja antara lain adalah Kepemimpinan kepala desa, di mana pemimpin yang tegas, adil, dan memberi teladan

positif akan mendorong aparatur bekerja lebih disiplin. Selain itu, sistem pengawasan dan evaluasi kinerja yang rutin dari pihak kecamatan juga menjadi penggerak penting untuk memastikan aparatur desa menjalankan tugas sesuai aturan dan waktu yang telah ditetapkan. Motivasi kerja, baik intrinsik (kesadaran pribadi) maupun ekstrinsik (tunjangan, insentif, penghargaan), turut memengaruhi semangat kedisiplinan. Faktor lain seperti budaya kerja yang positif, lingkungan kerja yang kondusif, dukungan fasilitas yang memadai, serta pemahaman terhadap aturan dan SOP juga memperkuat sikap disiplin Aparatur Desa.

Menurut Tanjung and Sunarto (2023) *In 2021 15 employees were sick due to poor body condition, 14 employee permits due to an emergency, alpha ten employees due to not entering without explanation and being late, 45 employees due to traffic jams, and the rest woke up late, a total of 84 employees* (Tanjung & Sunarto, 2023). Dalam kutipan tersebut mengungkapkan bahwa Pada tahun 2021 tercatat 15 orang karyawan sakit karena kondisi badan kurang baik, 14 orang karyawan izin masuk karena keadaan darurat, 10 orang karyawan karena tidak masuk tanpa keterangan dan terlambat, 45 orang karyawan karena macet, dan sisanya bangun terlambat, sehingga totalnya menjadi 84 orang karyawan. Faktor-faktor tersebut sama halnya dengan yang mempengaruhi Kedisiplinan Kerja Aparatur Desa terkait Ijin Keperluan Pribadi ataupun Keterlambatan Masuk Kerja.

Menurut Kurniawati (2021) Dalam Jurnalnya, Kedisiplinan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena ada tuntutan dari kebijakan dan peraturan perusahaan. Sehingga karyawan pun terbiasa dengan kedisiplinan kerja. Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan karena perusahaan sudah memberikan kenyamanan lingkungan kerja dan fasilitas serta prasarana

yang memadai, sehingga karyawan sangat nyaman bekerja dan produktif (Kurniawati, 2021).

Menurut Sulistyowati, Pitoyo, and Yunita ada beberapa yaitu:

1. Kepatuhan terhadap Peraturan dan Waktu Kerja

Kedisiplinan Kerja didefinisikan sebagai sikap menghargai, menghormati, patuh, dan taat terhadap peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis. Hal ini termasuk kedisiplinan dalam datang dan pulang kerja tepat waktu serta menyelesaikan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

2. Penerapan Sanksi yang Tegas

Instansi memberikan sanksi yang tegas bagi yang melanggar peraturan menunjukkan bahwa penerapan ini kurang optimal, sehingga dapat mempengaruhi hubungan antara Kedisiplinan Kerja dan kinerja pegawai"

3. Kesadaran dan Tanggung Jawab Pegawai

Disiplin merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang akan dicapainya".

4. Lingkungan Kerja yang Kondusif

Peneliti selanjutnya dapat memperluas ukuran sampelnya dan memasukkan variabel lain seperti... lingkungan kerja untuk memprediksi kinerja pegawai" (Sulistyowati et al., 2024)

Faktor-faktor di atas dapat digunakan sebagai dasar teoritis dalam bagaimana Kedisiplinan Kerja dipengaruhi oleh kepatuhan, sanksi, kesadaran pegawai, dan lingkungan kerja.

Berdasarkan penelitian pada Lembaga Smart Fast Global Education Pekanbaru, faktor-faktor yang mempengaruhi Kedisiplinan Kerja dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Kepatuhan terhadap Peraturan dan Waktu Kerja
2. Penerapan Sanksi yang Tegas
3. Standar Kerja yang Jelas
4. Lingkungan Kerja yang Kondusif

Menurut penelitian di Smart Fast Global Education Pekanbaru, Kedisiplinan Kerja berkontribusi sebesar 66.7% terhadap kinerja karyawan, dengan sanksi tegas sebagai faktor pendorong utama (Elvis dan Ikhsan, 2021). Hasil penelitian ini mendukung teori bahwa penerapan sanksi progresif (dari teguran hingga PHK) mampu menekan pelanggaran disiplin. (Setiawan, 2021).

Berdasarkan penelitian pada BKPP Kota Semarang, faktor-faktor yang mempengaruhi Kedisiplinan Kerja dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Kepatuhan terhadap peraturan organisasi
2. Penerapan sanksi yang konsisten
3. Pengawasan dan evaluasi berkala
4. Lingkungan kerja yang kondusif
5. Reward dan punishment

Penelitian di atas membuktikan bahwa Kedisiplinan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, di mana kepatuhan pada aturan menjadi faktor dominan. Kedisiplinan Kerja sangat dipengaruhi oleh kesadaran pegawai dalam mematuhi peraturan organisasi, baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Kepatuhan ini mencerminkan tanggung jawab pegawai terhadap tugas dan wewenangnya (Nugraha dan Febriana, 2021).

Dari beberapa sumber diatas dapat disimpulkan bahwa Kedisiplinan Kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan faktor-faktor utama yang memengaruhinya meliputi kepatuhan terhadap peraturan dan waktu kerja, penerapan sanksi yang tegas dan konsisten, kesadaran serta tanggung jawab pegawai, dan lingkungan kerja yang kondusif; hasil penelitian di berbagai institusi menunjukkan bahwa pelanggaran disiplin, seperti keterlambatan dan ketidakhadiran, umumnya disebabkan oleh alasan pribadi dan kurangnya pengawasan, sehingga penting bagi organisasi untuk menerapkan kebijakan disiplin yang jelas dan mendukung budaya kerja yang tertib untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

2.2.3 Indikator Kedisiplinan Kerja

Indikator Kedisiplinan Kerja secara umum mencakup kepatuhan terhadap peraturan dan jam kerja, tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas, kehadiran yang konsisten, ketepatan waktu, serta sikap hormat terhadap atasan dan rekan kerja. Kedisiplinan Kerja juga tercermin dari kesediaan individu untuk menaati norma dan prosedur yang telah ditetapkan organisasi. Dalam konteks Aparatur Desa di Kecamatan Sempu, Kabupaten Banyuwangi, penerapan indikator-indikator ini menjadi krusial untuk mendukung pelayanan publik yang efisien dan responsif. Namun, masih ditemukan kendala seperti keterlambatan hadir, izin mendadak, dan kurangnya kesadaran akan tanggung jawab, yang menunjukkan perlunya pengawasan yang lebih konsisten, penerapan sanksi yang tegas, serta peningkatan kesadaran melalui pembinaan dan pelatihan secara berkala untuk menumbuhkan budaya kerja yang disiplin dan profesional. Menurut Fahmi (2021) berdasarkan definisi dan konteks penelitian yang mengacu pada teori dari Mathis dan Jackson (2002) serta Handoko (2008), indikator kedisiplinan kerja umumnya mencakup aspek-aspek berikut:

1. Ketaatan pada Peraturan Perusahaan

Karyawan mematuhi standar operasional prosedur (SOP) dan kebijakan organisasi.

2. Tanggung Jawab dalam Menyelesaikan Tugas

Karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target dan kualitas yang ditetapkan.

3. Kepatuhan terhadap Hierarki Organisasi

Menghormati dan mengikuti instruksi atasan secara konsisten.

4. Kesadaran Diri untuk Disiplin

Karyawan memiliki motivasi internal untuk menjaga disiplin tanpa pengawasan ketat.

5. Konsistensi dalam Perilaku Kerja

Perilaku kerja yang stabil dan tidak fluktuatif, mencerminkan komitmen pada nilai organisasi.

2.3 Motivasi Kerja

2.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja secara umum merupakan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi seseorang untuk bertindak dan berperilaku dalam mencapai tujuan kerja tertentu. Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja meliputi kebutuhan akan pengakuan, pencapaian, rasa aman, gaji yang layak, kesempatan berkembang, serta hubungan kerja yang harmonis. Motivasi kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk lebih produktif, bertanggung jawab, dan berkontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, rendahnya motivasi dapat menyebabkan penurunan kinerja, meningkatnya tingkat ketidakhadiran, dan sikap kerja yang pasif.

Menurut Sandho dkk (2024) Motivasi kerja adalah dorongan internal atau eksternal yang mengarahkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku pegawai untuk bekerja giat

dan produktif, sehingga tujuan organisasi tercapai (Sandho et al., 2024). Dalam praktiknya, motivasi kerja bagi Aparatur Desa, khususnya di Kecamatan Sempu, Kabupaten Banyuwangi, sangat berperan dalam menentukan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Aparatur yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih disiplin, inisiatif dalam menyelesaikan tugas, serta responsif terhadap kebutuhan warga. Namun, beberapa tantangan seperti keterbatasan insentif, kurangnya penghargaan atas kinerja, serta minimnya peluang pengembangan diri dapat menurunkan semangat kerja. Oleh karena itu, pemerintah desa perlu memperhatikan aspek kesejahteraan, memberikan apresiasi atas prestasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung agar motivasi aparatur tetap terjaga dan berdampak positif terhadap pembangunan desa.

Menurut Kurniawan *The results of hypothesis testing prove that motivation has a significant effect on employee morale. This means that with increasing motivation, it will have an impact on increasing employee morale. motivation has a significant effect on employee work productivity. Thus, the higher the motivation of employees, it will have an impact on increasing the work productivity of these employees* (Kurniawati et al., 2021). Dalam kutipan tersebut menyatakan bahwa Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap moral karyawan. Artinya, dengan meningkatnya motivasi, akan berdampak pada peningkatan moral karyawan. Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Dengan demikian, semakin tinggi motivasi karyawan, akan berdampak pada peningkatan produktivitas kerja karyawan tersebut.. Semangat kerja yang positif membuat produktivitas kerja karyawan terus meningkat meskipun karyawan harus bekerja dari rumah. Semangat kerja yang tetap terjaga meskipun di tengah pandemi Covid-19 akan tetap menjaga produktivitas karyawan tetap tinggi sesuai harapan organisasi tempatnya bekerja. Sedangkan menurut Hebah Zaki Makhamreh, Asaad Alsakarneh, and Abdul

Hafaz Ngah *Motivation is considered as the key factor to achieve firm goals; it is a significant part of human resources and cogitate as a foremost issue in behavioural sciences. The factors of job satisfaction and motivation have been discussed in detailed by many researchers and managers. Precisely, conclude that motivation is a tendency to perform productively and manage to undertake objective and needs. Motivation is a process as defined by Luthans and it helps to direct, provoke, sustains and energizes behaviour and Firm performance* (Makhamreh et al., 2022). Dalam pernyataan tersebut menyatakan bahwa Motivasi dianggap sebagai faktor kunci untuk mencapai tujuan perusahaan; motivasi merupakan bagian penting dari sumber daya manusia dan dianggap sebagai isu utama dalam ilmu perilaku. Faktor-faktor kepuasan kerja dan motivasi telah dibahas secara rinci oleh banyak peneliti dan manajer. Kesimpulannya, motivasi adalah kecenderungan untuk bekerja secara produktif dan mampu mencapai tujuan serta kebutuhan. Motivasi adalah sebuah proses, sebagaimana didefinisikan oleh Luthans, yang membantu mengarahkan, mendorong, mempertahankan, dan memberi energi pada perilaku dan kinerja perusahaan.

Menurut Daneshmandi (2021) *Organizations aiming to enhance both individual innovation and job satisfaction must work towards reducing technostress in their environment. Managers should encourage employees to share their knowledge about new technologies and motivate them for teamwork and innovative problem-solving through group work and collaboration* (Daneshmandi, 2021). Dalam kutipan tersebut menjelaskan bahwa Organisasi yang ingin meningkatkan inovasi individu dan kepuasan kerja harus berupaya mengurangi stres akibat teknologi di lingkungan mereka. Manajer harus mendorong karyawan untuk berbagi pengetahuan mereka tentang teknologi baru dan memotivasi mereka untuk bekerja sama dalam tim dan memecahkan masalah secara

inovatif melalui kerja kelompok dan kolaborasi, yang artinya pengelolaan tingkat stress sangatlah penting untuk menentukan sebuah motivasi kerja.

Motivasi Kerja mendorong karyawan PT Stokeswood Retail untuk bekerja lebih efektif. Peningkatan motivasi (melalui reward, pengakuan, atau fasilitas) terbukti secara statistik meningkatkan kinerja, meskipun pengaruh simultannya dengan disiplin kerja hanya 33.1%, sementara 66.9% dipengaruhi faktor lain seperti kepemimpinan atau lingkungan kerja. Motivasi Kerja mempengaruhi produktivitas karyawan dengan membangkitkan semangat, keuletan, dan komitmen dalam bekerja dan Menjadi alat bagi pemimpin untuk meningkatkan kinerja melalui pemenuhan kebutuhan karyawan (Khairunnisa dan Syamruddin, 2023). Dan pernyataan tersebut relevan digunakan dalam penelitian ini.

2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi kerja bagi aparatur desa adalah dorongan atau semangat yang berasal dari dalam diri maupun lingkungan eksternal yang mendorong individu untuk bekerja dengan penuh dedikasi, tanggung jawab, dan produktivitas guna mencapai tujuan organisasi pemerintahan desa, khususnya dalam memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Bagi aparatur desa, motivasi kerja sangat penting karena berkaitan langsung dengan kualitas kinerja, efektivitas pelayanan publik, serta keberhasilan pembangunan di tingkat lokal. Faktor-faktor yang menunjang motivasi kerja antara lain pemberian insentif atau tunjangan yang memadai, pengakuan dan apresiasi atas hasil kerja, adanya peluang untuk pengembangan kompetensi melalui pelatihan, serta terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, suportif, dan adil. Sementara itu, faktor-faktor yang dapat menurunkan motivasi kerja mencakup rendahnya gaji, kurangnya penghargaan terhadap prestasi, terbatasnya jenjang karier atau kesempatan promosi, tekanan kerja yang berlebihan, dan tingginya tingkat stres akibat beban kerja yang tidak proporsional atau konflik internal.

Selain itu, kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan dan tidak adanya dukungan dari pimpinan juga dapat menjadi pemicu turunnya semangat kerja. Oleh karena itu, penting bagi pemerintah desa dan pihak terkait untuk secara aktif menciptakan strategi manajerial yang mampu menjaga dan meningkatkan motivasi kerja aparatur demi terciptanya pelayanan publik yang berkualitas dan pembangunan desa yang berkelanjutan.

Menurut Maulana (2021) dalam Jurnalnya menyatakan Bahwa Beberapa Dimensi Motivasi Kerja dan Indikatornya:

1. Kebutuhan psikologis

Tunjangan memuaskan dan kebutuhan pribadi memadai

2. Kebutuhan rasa aman

merasa aman saat bekerja dan tunjangan kesehatan cukup

3. Kebutuhan sosial

membangun hubungan kerja dan kesejahteraan antar pegawai.

4. Kebutuhan penghargaan

memberi pujian dan mendapatkan bonus.

5. Kebutuhan aktualisasi

mengembangkan potensi dan mengembangkan keterampilan. (Maulana, 2021).

Dalam jurnal tersebut dikemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja ada dari segi psikologi sosial hingga kebutuhan-kebutuhan untuk mengembangkan potensi dan keterampilan sehingga tidak stuck di satu kondisi dimana kemampuan diri dari seseorang tidak ada perkembangan dan menjadi membosankan.

Menurut Wau (2022), ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah:

1. Penghargaan (*Reward*)
2. Perhatian Dari Instansi
3. Pengembangan Diri

4. Jaminan Keamanan Dan Kenaikan Gaji
5. Disiplin dan Efisiensi (Wau, 2022)

Faktor-faktor seperti penghargaan, perhatian instansi, pelatihan, jaminan keamanan, dan Kedisiplinan Kerja memengaruhi motivasi kerja pegawai. Namun, dalam penelitian ini, motivasi kerja tidak secara langsung meningkatkan produktivitas kerja, melainkan melalui peningkatan kualitas kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa instansi perlu memperhatikan faktor-faktor tersebut untuk meningkatkan motivasi dan kualitas kerja pegawai.

Sedangkan menurut Sidharta, Basaria, and Fahlevi, (2024) beberapa Faktor yang menjadi penunjang dalam motivasi kerja adalah:

1. Motivasi Intrinsik

Karyawan yang memiliki motivasi intrinsik cenderung lebih termotivasi karena mereka menikmati pekerjaannya sendiri, merasa pekerjaan tersebut bermakna, dan percaya bahwa pekerjaan mereka membantu mencapai tujuan hidup. Hal ini terlihat dari temuan bahwa 56,7% responden menikmati pekerjaannya, dan 46,7% percaya pekerjaan ini membantu mencapai tujuan hidup.

2. Pengakuan dan Penghargaan

Penelitian ini menyoroti pentingnya pengakuan dan penghargaan sebagai faktor eksternal yang memotivasi karyawan. Pemberian reward atau penghargaan atas pencapaian kinerja dapat meningkatkan motivasi kerja, sebagaimana disarankan dalam implikasi praktis bagi manajemen PT. X.

3. Peluang Pengembangan Karier

Karyawan termotivasi ketika mereka melihat adanya kesempatan untuk berkembang dalam karier. Penelitian ini menyarankan perusahaan untuk menyediakan pelatihan dan pengembangan karier yang jelas sebagai strategi meningkatkan motivasi kerja.

4. Lingkungan Kerja yang Mendukung

Lingkungan kerja yang positif dan mendukung, termasuk hubungan antar karyawan yang baik serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, disebutkan sebagai faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja.

5. Regulasi yang Diidentifikasi (*Identified Regulation*)

Karyawan termotivasi ketika mereka menginternalisasi nilai-nilai pekerjaan dan melihat pekerjaan tersebut selaras dengan tujuan pribadi mereka. Hal ini tercermin dari temuan bahwa 53,3% responden berusaha memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya.

6. Faktor Eksternal (*External Regulation*)

Insentif finansial dan tekanan eksternal (seperti tuntutan pekerjaan) juga memengaruhi motivasi kerja, meskipun pengaruhnya lebih kecil dibandingkan faktor intrinsik. Temuan menunjukkan bahwa 36,7% responden merasa pekerjaan ini memberikan standar hidup yang memadai.

7. Kepuasan Kerja

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi. Hal ini terlihat dari data bahwa mayoritas responden menunjukkan kepuasan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka.

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja dalam penelitian ini meliputi motivasi intrinsik, pengakuan dan penghargaan, peluang pengembangan karier, lingkungan kerja yang mendukung, regulasi yang diidentifikasi, faktor eksternal, dan kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh kombinasi faktor intrinsik dan ekstrinsik, sehingga perusahaan perlu mengadopsi pendekatan holistik untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan (Sidharta et al., 2024).

Berdasarkan berbagai hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang mencakup kebutuhan psikologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri, serta faktor penghargaan, perhatian dari instansi, pelatihan dan pengembangan diri, jaminan keamanan, dan Kedisiplinan Kerja (Maulana, 2021). Selain itu, Sidharta, Basaria, dan Fahlevi (2024) menambahkan bahwa motivasi intrinsik, pengakuan, peluang pengembangan karier, lingkungan kerja yang mendukung, regulasi yang diidentifikasi, faktor eksternal, dan kepuasan kerja berperan penting dalam membentuk motivasi karyawan. Keseluruhan temuan tersebut menekankan pentingnya pendekatan menyeluruh (holistik), baik dari aspek internal maupun eksternal, dalam membangun motivasi kerja yang berdampak pada peningkatan kualitas dan produktivitas kerja pegawai (Sidharta et al., 2024).

Untuk meningkatkan motivasi kerja aparatur desa di Kecamatan Sempu, pemerintah desa dapat menerapkan pendekatan holistik dengan memberikan penghargaan atas kinerja, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, serta menyediakan pelatihan rutin guna meningkatkan keterampilan dan pengembangan karier. Selain itu, jaminan kesejahteraan seperti tunjangan kesehatan dan kepastian jenjang karier akan memberi rasa aman dalam bekerja. Dukungan terhadap motivasi intrinsik juga penting, misalnya dengan memberikan

ruang partisipasi dalam pengambilan keputusan dan memastikan bahwa pekerjaan yang dilakukan terasa bermakna serta relevan dengan nilai-nilai pribadi aparatur desa.

2.3.3 Indikator Motivasi Kerja

Secara umum, indikator motivasi kerja di Indonesia mencakup beberapa aspek utama yang saling terkait, yaitu: kebutuhan fisiologis, keamanan kerja, kebutuhan social, pengakuan dan penghargaan, pengembangan diri, serta kepuasan kerja. Di Indonesia, pemahaman dan implementasi motivasi kerja telah berkembang sejak masa Orde Baru, ketika pendekatan birokratis dan sentralistik menekankan disiplin dan loyalitas sebagai bentuk motivasi. Pada era Reformasi, paradigma mulai bergeser ke arah manajemen kinerja dan motivasi berbasis penghargaan serta pengembangan individu. Dalam dekade terakhir, terutama pasca otonomi daerah, perhatian terhadap faktor-faktor motivasional semakin meningkat di sektor publik dan swasta, dengan penekanan pada kesejahteraan pegawai, pelatihan, dan budaya kerja yang lebih adaptif terhadap tantangan zaman.

Menurut indikator Motivasi Kerja dijelaskan oleh penulis berdasarkan teori Afandi (2018) dan Gary Dessler (2016). Berikut adalah indikator motivasi kerja yang digunakan:

1. Balas Jasa

Penjelasan: Imbalan finansial atau non-finansial yang diterima karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusinya.

2. Kondisi Kerja

Penjelasan: Lingkungan fisik dan psikologis tempat kerja yang mendukung kenyamanan dan produktivitas.

Contoh Pernyataan Kuisioner:

"Lingkungan kerja yang nyaman (seperti ventilasi dan kebersihan) membuat saya lebih termotivasi."

"Fasilitas istirahat yang memadai membantu saya menjaga konsentrasi saat bekerja."

3. Fasilitas Kerja

Penjelasan: Ketersediaan alat, teknologi, atau sarana pendukung yang memudahkan pelaksanaan tugas.

4. Prestasi Kerja

Penjelasan: Pengakuan atas pencapaian atau hasil kerja yang memuaskan.

5. Pengakuan dari Atasan

Penjelasan: Umpan balik positif atau penghargaan verbal/non-verbal dari pimpinan.

2.4 Kinerja

2.4.1 Pengertian kinerja

Secara umum, kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar, target, dan waktu yang telah ditetapkan. Dalam konteks aparatur desa, kinerja mencerminkan sejauh mana mereka mampu menjalankan fungsi-fungsi pelayanan publik, administrasi pemerintahan, pembangunan, serta pemberdayaan masyarakat secara efektif, efisien, dan akuntabel. Penilaian kinerja aparatur desa dapat dilakukan melalui beberapa indikator utama, seperti kuantitas dan kualitas pekerjaan, ketepatan waktu penyelesaian tugas, inisiatif dan tanggung jawab, kemampuan kerja sama, disiplin, serta kepatuhan terhadap prosedur dan peraturan yang berlaku. Evaluasi kinerja ini dapat dilakukan melalui pendekatan formal seperti SKP (Sasaran Kinerja Pegawai), laporan capaian program, atau sistem evaluasi berbasis Indikator Kinerja Utama (IKU) yang disusun sesuai visi dan misi desa. Selain itu, umpan balik dari masyarakat sebagai penerima layanan juga menjadi instrumen penting dalam menilai kualitas pelayanan aparatur desa secara menyeluruh. Pendekatan yang transparan, partisipatif, dan terukur sangat diperlukan agar penilaian kinerja tidak hanya

bersifat administratif, tetapi benar-benar mencerminkan kontribusi nyata terhadap pembangunan dan kesejahteraan masyarakat desa.

Menurut Satyagraha (2025) *This study confirms that Total Quality Management (TQM) and Performance Management System (PMS) positively influence employee performance, with PMS showing a more significant impact. This finding aligns with previous literature highlighting the importance of goal clarity and feedback in improving performance. However, a significant portion of performance variance remains unexplained by these two factors, indicating the need for further exploration of other variables such as organizational culture or training programs to more comprehensively understand the determinants of employee performance.* (Satyagraha et al., 2025). Dalam kutipan tersebut menyatakan bahwa Penelitian ini mengonfirmasi bahwa Total Quality Management (TQM) dan Performance Management System (PMS) secara positif memengaruhi kinerja karyawan, dengan PMS menunjukkan dampak yang lebih signifikan. Temuan ini sejalan dengan literatur sebelumnya yang menyoroti pentingnya kejelasan tujuan dan umpan balik dalam meningkatkan kinerja. Namun, sebagian besar varians kinerja masih belum dapat dijelaskan oleh kedua faktor tersebut, mengindikasikan perlunya eksplorasi lebih lanjut terhadap variabel lain seperti budaya organisasi atau program pelatihan untuk memahami secara lebih komprehensif determinan kinerja karyawan.

Menurut Fitriyuliani Pengukuran kinerja merupakan elemen penting dalam manajemen yang bertujuan untuk meningkatkan hasil kinerja itu sendiri. Tanpa pengukuran yang jelas, organisasi tidak dapat memantau perkembangan yang terjadi. Oleh karena itu, pengukuran kinerja atau manajemen kinerja harus dimulai dengan pemahaman yang tepat mengenai apa yang dimaksud dengan kinerja. Kinerja adalah dasar dari seluruh proses penilaian dan manajemen kinerja. Salah dalam mendefinisikan kinerja bisa

mengarah pada kesalahan dalam penilaian dan pengelolaan kinerja. Tujuan dari pelaksanaan manajemen kinerja dalam organisasi adalah untuk menyediakan alat atau metode yang dapat menghasilkan hasil yang lebih baik, baik melalui individu maupun tim, dengan memahami dan mengelola kinerja mereka sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan standar kompetensi yang direncanakan (Fitriyuliani, 2024).

Dalam konteks manajemen modern, sangat penting bagi suatu organisasi untuk mengukur kinerja tidak hanya berdasarkan ukuran kinerja keuangan semata, tetapi juga dengan mempertimbangkan ukuran kinerja non-keuangan. Pengukuran kinerja keuangan seperti laba, pendapatan, dan ROI memberikan gambaran tentang hasil finansial organisasi, namun tidak sepenuhnya mencerminkan keseluruhan efektivitas dan efisiensi operasional. Ukuran kinerja non-keuangan, seperti kepuasan pelanggan, kualitas produk, efisiensi proses, dan inovasi, menawarkan wawasan yang lebih holistik mengenai bagaimana organisasi beroperasi dan beradaptasi di pasar yang dinamis (Indawati et al., 2024). Dalam jurnal ini membahas tentang pentingnya pengukuran kinerja berdasarkan kinerja keuangan dan non keuangan bagi sebuah organisasi.

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan dalam Jurnal “Kepemimpinan Transformasional Dan Manajemen Kualitas Total Pada Kinerja Karyawan: Peran Komitmen Organisasi”, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif pada kinerja karyawan, Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif pada komitmen organisasi, komitmen organisasi memiliki pengaruh positif pada kinerja karyawan, komitmen organisasi memediasi pada pengaruh positif Kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan, manajemen kualitas total memiliki pengaruh positif pada kinerja karyawan, manajemen kualitas total memiliki pengaruh positif pada komitmen organisasi, dan komitmen organisasi memediasi pada pengaruh positif manajemen kualitas total pada kinerja karyawan (Purwoko et al., 2023).

Untuk menciptakan pelayanan publik yang berkualitas dan mendukung pembangunan desa yang berkelanjutan, aparatur desa di Kecamatan Sempu perlu menerapkan kinerja yang tepat melalui pendekatan yang terukur, partisipatif, dan berorientasi hasil. Pertama, penetapan target kerja yang jelas dan terukur bagi masing-masing aparatur sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi), seperti penyusunan administrasi desa, pelayanan masyarakat, hingga pengelolaan dana desa. Kedua, penerapan sistem pelaporan dan evaluasi rutin berbasis indikator kinerja, seperti kecepatan pelayanan, akurasi data, dan kepuasan warga, untuk mengukur kualitas dan efektivitas kerja secara periodik. Ketiga, penguatan budaya kerja kolaboratif dan disiplin, dengan menanamkan nilai-nilai tanggung jawab, keterbukaan, dan kehadiran tepat waktu. Keempat, peningkatan kapasitas aparatur melalui pelatihan manajemen desa, teknologi informasi, dan pelayanan publik untuk mendukung efisiensi dan inovasi kerja. Kelima, pemberian penghargaan berbasis kinerja, baik secara finansial maupun non-finansial (seperti pengakuan publik), untuk meningkatkan motivasi. Keenam, perlu ada pemantauan oleh kepala desa dan BPD secara transparan guna menjamin akuntabilitas dan integritas kerja aparatur. Dengan menerapkan prinsip-prinsip tersebut secara konsisten, aparatur desa di Kecamatan Sempu dapat meningkatkan profesionalisme, memperkuat kepercayaan masyarakat, dan mendorong tercapainya tujuan pembangunan desa secara efektif dan berdaya guna.

Kinerja adalah hasil kerja nyata yang dihasilkan pegawai, dipengaruhi oleh faktor internal (motivasi, disiplin) dan eksternal (kepemimpinan), dengan kepuasan kerja sebagai mediator kunci. Definisi ini sejalan dengan pendekatan manajemen sumber daya manusia yang menekankan pada pencapaian tujuan organisasi melalui kontribusi individu di Desa Klecorejo Kabupaten Madiun (Subiyanto, 2023). Dan pernyataan tersebut relevan digunakan untuk Penelitian ini.

2.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Meawad (2021) *performance appraisal methods are ill-suited for agile, fast-paced software environments due to their static and time-intensive nature. Key factors affecting engineers' performance in such contexts include:*

1. *Timely and Relevant Feedback: Engineers thrive on frequent, actionable feedback rather than annual reviews, as noted in Google's Project Oxygen. Micromanagement is disliked, but continuous growth-oriented feedback is critical.*
2. *Dynamic Project Conditions: Unpredictable demands and shifting project allocations (e.g., Scrum/Kanban adaptations) necessitate flexible performance metrics that account for varying team contexts.*
3. *Automated Metrics: Quantitative data (e.g., GitLab project metrics) and qualitative inputs (peer feedback) are aggregated in dashboards to provide objective, real-time insights into competencies like efficiency, technical skills, and leadership.*
4. *Growth Frameworks: Structured goals (e.g., efficiency, learning, community impact) derived from frameworks like Spotify's career paths help align individual performance with organizational growth culture.*
5. *Managerial Support: Managers play a pivotal role in mentoring and "leveling up" teams, especially in competitive markets where retaining top talent is tied to fostering a growth-centric environment. (Meawad, 2021)*

Dalam kutipan diatas mengungkapkan bahwa metode penilaian kinerja tradisional yang kaku dan berjangka panjang tidak efektif dalam lingkungan pengembangan perangkat lunak yang dinamis dan cepat berubah. Untuk mengoptimalkan kinerja insinyur, diperlukan pendekatan yang lebih lincah, mencakup umpan balik berkelanjutan yang

relevan, metrik otomatis berbasis data, serta kerangka kerja pertumbuhan yang adaptif terhadap kondisi proyek yang berubah. Manajer juga memegang peran kunci dalam menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan berkelanjutan, dengan fokus pada peningkatan keterampilan teknis, efisiensi, dan kepemimpinan. Dengan menyelaraskan sistem penilaian dengan budaya organisasi yang berorientasi pada pertumbuhan, perusahaan dapat lebih efektif mempertahankan talenta terbaik dan mendorong kinerja tinggi dalam konteks yang serba tangkas. Studi ini menggarisbawahi bahwa ketangkasan, otomatisasi, dan keselarasan dengan kerangka kerja pertumbuhan sangat penting untuk mengatasi tantangan kinerja dalam skala-atas, mengganti sistem penilaian yang sudah ketinggalan zaman dengan visibilitas berkelanjutan berdasarkan data.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah berbagai elemen atau kondisi yang secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi kemampuan, semangat, dan hasil kerja individu atau kelompok dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Faktor-faktor ini mencakup aspek internal seperti motivasi kerja, kompetensi (pengetahuan, keterampilan, dan sikap), serta kesehatan fisik dan mental pegawai, yang berperan penting dalam menentukan kesiapan dan efektivitas dalam bekerja. Selain itu, terdapat faktor eksternal seperti Kepemimpinan, lingkungan kerja, ketersediaan sarana dan prasarana, sistem penghargaan dan sanksi, budaya organisasi, serta dukungan sosial dan komunikasi antarpegawai. Faktor-faktor ini saling berinteraksi dan memengaruhi satu sama lain, sehingga kinerja tidak hanya ditentukan oleh kapasitas individu, tetapi juga oleh bagaimana sistem organisasi dikelola secara keseluruhan. Pemahaman yang komprehensif terhadap faktor-faktor ini penting agar organisasi, termasuk pemerintah desa, dapat merancang strategi peningkatan kinerja yang tepat, terukur, dan berkelanjutan sesuai dengan kondisi dan kebutuhan lingkungan kerjanya.

Dalam jurnal “Pendekatan Performance Management Sebagai Langkah Antisipatif Perusahaan Mengukur Kinerja Karyawan Ketika *Work From Home* Di Masa Pandemi” menyebutkan bahwa Studi menunjukkan bahwa metode terbaik untuk mengelola *work from home* yang baik adalah melalui proses yang disebut *Management by Results* dimana manajer dan karyawan sama-sama menyepakati mekanisme pengukuran produktivitas berbasis capaian hasil (Eka Wahyu et al., 2021). Hal tersebut menguatkan Bahwa Kinerja karyawan dinilai berdasarkan capaian hasil (*outcome*) daripada pendekatan perilaku. Hal ini dilakukan untuk mengurangi ambiguitas dan memastikan bahwa karyawan dapat bekerja secara mandiri dengan otonomi yang lebih besar. Dikarenakan Kinerja karyawan selama WFH di masa pandemi tidak hanya dinilai berdasarkan hasil kerja, tetapi juga melibatkan faktor adaptasi, komunikasi, dan penilaian multidimensi. Pendekatan ini memastikan bahwa penilaian kinerja tetap efektif meskipun dilakukan secara jarak jauh dan dalam kondisi yang penuh ketidakpastian.

Jika seluruh hasil penelitian yang telah dibahas diterapkan kepada aparatur desa, khususnya di Kecamatan Sempu, maka pendekatan terhadap penilaian dan peningkatan kinerja perlu bertransformasi dari sistem yang kaku dan tradisional menjadi lebih dinamis, adaptif, dan berbasis hasil (*outcome-oriented*). Penilaian kinerja aparatur tidak lagi cukup mengandalkan laporan tahunan atau kehadiran semata, tetapi harus mencakup umpan balik berkala, pengukuran berbasis capaian nyata, dan indikator kualitatif seperti kemampuan beradaptasi, komunikasi, dan dampak terhadap masyarakat. Sejalan dengan pemikiran Meawad (2021), pendekatan ini menuntut fleksibilitas dalam menghadapi dinamika pekerjaan, terutama ketika pelayanan publik harus cepat dan responsif terhadap kebutuhan warga. Misalnya, dalam pelayanan administrasi kependudukan atau pengelolaan dana desa, kinerja harus diukur berdasarkan efektivitas penyelesaian layanan, efisiensi proses, serta kepuasan masyarakat, bukan hanya seberapa banyak dokumen yang diproses.

Implementasi sistem performance management modern seperti *Management by Results* (MbR) sangat relevan, di mana kepala Desa dan perangkatnya menyepakati target-target layanan yang konkret dan terukur, serta melaporkannya secara transparan melalui forum musyawarah atau dashboard publik desa. Penggunaan teknologi informasi sederhana (misalnya aplikasi pelaporan atau lembar kerja digital) dapat membantu memberikan visibilitas kinerja secara real time, mendukung evaluasi yang adil, dan meminimalisasi praktik subjektifitas. Pendekatan ini sekaligus mendorong aparaturnya untuk berorientasi pada pelayanan prima, bukan hanya menjalankan rutinitas administratif. Selain itu, dukungan Kepemimpinan transformasional, pelatihan rutin, dan sistem penghargaan berbasis kinerja juga harus dibangun untuk menciptakan iklim kerja yang mendukung pertumbuhan dan inovasi. Jika dijalankan secara konsisten, model ini akan mendorong peningkatan kinerja aparaturnya desa secara menyeluruh, memperkuat akuntabilitas, dan secara langsung meningkatkan kualitas pelayanan masyarakat desa yang lebih cepat, transparan, dan berorientasi solusi.

2.4.3 Indikator Kinerja

Indikator kinerja adalah ukuran atau tolok ukur yang digunakan untuk menilai sejauh mana seseorang atau sebuah organisasi telah berhasil menjalankan tugas, mencapai tujuan, dan memenuhi tanggung jawab yang telah ditetapkan. Indikator ini bersifat kuantitatif maupun kualitatif, dan berfungsi untuk memberikan gambaran objektif terhadap performa kerja, baik secara individu maupun kolektif. Dalam konteks pemerintahan, khususnya di lingkungan kerja Kecamatan, indikator kinerja sangat penting untuk memastikan bahwa pelayanan publik berjalan efektif, efisien, dan akuntabel.

Menurut Subiyanto (2023) Kinerja Menekankan pada faktor internal dan eksternal yang mendorong semangat kerja dan pencapaian hasil. Adapun indikator Kinerja adalah :

1. Ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan
2. Kualitas hasil kerja
3. Produktivitas kerja
4. Kemampuan bekerja sama
5. Inisiatif dalam bekerja (Subiyanto, 2023)



2.5 Penelitian Terdahulu

Table 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Penulis	Judul Penelitian	Metode Analisis Data	Variabel	Hasil Penelitian
1	Tubagus Ageng Agagis (2024)	Pengaruh Kedisiplinan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening	Pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Teknik analisis statistik meliputi: Uji validitas dan reliabilitas. Uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, linearitas). Uji hipotesis (Uji F dan Uji t). Analisis jalur (Path Analysis) untuk menguji pengaruh langsung dan tidak	Variabel Independen : Kedisiplinan Kerja (X1). Beban Kerja (X2). Variabel Intervening (Mediator): Kepuasan Kerja (Z). Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Y).	Kedisiplinan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja serta berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan antara Kedisiplinan Kerja/beban kerja dengan kinerja.

			langsung antar variabel.		
2	Idham Fahmi (2021)	Pengaruh Kedisiplinan Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada Dinas Pariwisata Kota Sawahlunto	Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Square (PLS). Analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik variabel. Statistik inferensial melalui pengujian: Outer model (uji validitas konvergen, diskriminan, dan reliabilitas). Inner model (uji koefisien determinasi R^2 dan path coefficients). Pengujian hipotesis menggunakan Smart PLS dengan kriteria	Variabel Eksogen: Kedisiplinan Kerja (X1). Kepemimpinan (X2). Variabel Intervening : Motivasi Kerja (Z). Variabel Endogen : Kinerja Karyawan (Y).	Kedisiplinan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap: Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

			signifikansi $p < 0.05$		
3	Muhammad Ayub Suwahru, Muh. Kafrawi Yunus, Hasanuddin Remmang 2024)	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Kerja sebagai Variabel Intervening	Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Square (PLS) menggunakan software SmartPLS 4.0 .	Variabel Eksogen: Kepemimpinan (X1). Motivasi Kerja (X2). Variabel Intervening (Mediator): Budaya Kerja (Z). Variabel Endogen: Kinerja Pegawai (Y).	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap: Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Budaya kerja berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan:
4	Agus Subiyanto (2022)	Pengaruh Kepemimpinan, Kedisiplinan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perangkat Desa Klecorejo Di Kabupaten Madiun	Partial Least Squares (PLS)	Variabel Independen: Kepemimpinan (X1) Kedisiplinan Kerja (X2) Motivasi Kerja (X3) Variabel Intervening (Mediator): Kepuasan Kerja (Z) Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Y)	Kepemimpinan dan Kedisiplinan Kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening:

5	Muhammad Kamil Hafidzi, Agustian Zen, Fiqih Aditty Alamsyah, Firmansyah Tonda, dan Lita Oktarina.(2023)	Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia)	studi literatur (literature review)	Variabel Independen : Kepemimpinan (X1) Lingkungan Kerja (X2) Kompensasi (X3) Variabel Intervening : Motivasi Kerja (Z) Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y)	Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi secara terpisah maupun bersama-sama berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Motivasi Kerja berperan sebagai variabel intervening yang memediasi pengaruh ketiga variabel independen terhadap kinerja karyawan.
6	Rafael B. D. R. Dosinaeng, Balthasar Kambuaya, dan Ruben Tuhumena (2025)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kedisiplinan Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi	path analysis menggunakan perangkat lunak SPSS versi 3.0.	Variabel Independen : Kepemimpinan (X1) Kepuasan Kerja (X2) Variabel Mediasi (Intervening): Motivasi Kerja (Z) Variabel Dependen : Kedisiplinan Kerja (Y)	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, tetapi kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kedisiplinan Kerja. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kedisiplinan Kerja melalui mediasi motivasi kerja.
7	Muh. Firmansyah Ramadhan Rabihatun Idris	Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi	Partial Least Square (PLS) dengan bantuan	Variabel Independen : Kepemimpinan (X ₁) Kompensasi (X ₂) Variabel Intervening :	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

	Salma Abdullah (2024)	Kerja Sebagai Variabel Intervening	software Smart-PLS 3.0.	Motivasi Kerja (Z) Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
9	Hera Wasiati (2021)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dengan Kedisiplinan Kerja Sebagai Mediasi.	Regresi Berganda: Untuk menguji pengaruh langsung variabel independen terhadap dependen. Analisis Jalur (Path Analysis): Untuk menguji peran mediasi Kedisiplinan Kerja	Variabel Independen Kepemimpinan (X₁): Kemampuan pemimpin memengaruhi bawahan. Motivasi (X₂): Dorongan intrinsik/ekstrinsik karyawan. Lingkungan Kerja (X₃): Kond fisik/non-fisik tempat kerja. Variabel Mediasi: Kedisiplinan Kerja (M): Ketaatan karyawan pada aturan organisasi. Variabel Dependen: Kinerja (Y): Hasil kerja karyawan.	Pengaruh Langsung: Kepemimpinan → Kedisiplinan Kerja: Positif & Signifikan Motivasi → Kedisiplinan Kerja: Positif & Signifikan . Lingkungan Kerja → Kedisiplinan Kerja: Positif & Signifikan Kedisiplinan Kerja → Kinerja: Positif & Signifikan . Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi): Kedisiplinan Kerja berperan sebagai mediasi parsial untuk:
10	Novtria Rahmadani, Sumarni, Nur Hasanah (2025)	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Intrinsik sebagai Variabel	tructural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) dengan	Variabel Eksogen: Lingkungan Kerja (X)	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik

		Intervening pada LPP RRI Kota Jambi	bantuan perangkat lunak SmartPLS 3	Variabel Intervening Mediator: Motivasi Intrinsik (Z) Variabel Endogen: Kinerja Pegawai (Y)	Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Motivasi intrinsik berhasil menjadi variabel intervening yang memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai secara positif dan signifikan
11	M, Ihsan Vivi, Nila Sari Rio, Andhika Putra (2019)	Pengaruh Motivasi dan Kedisiplinan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating pada PT. P&P Lembahkaret	Analisis regresi berganda (untuk menguji pengaruh langsung). Moderated Regression Analysis (MRA) (untuk menguji efek moderasi). Alat bantu: SPSS 23.0.	Variabel Independen : Motivasi Kerja (X ₁) Kedisiplinan Kerja (X ₂) Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Y) Variabel Moderating: Kepemimpinan (Z)	Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Kedisiplinan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Kepemimpinan tidak memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja Kepemimpinan berhasil memoderasi pengaruh Kedisiplinan Kerja terhadap kinerja
12	Edo Priambodho, Meilan Sugiarto, Sauprika Kancana	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kedisiplinan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening	Partial Least Square (PLS) berbasis Structural Equation Modeling (SEM) dengan alat bantu SEM-PLS 3	Variabel Eksogen : Motivasi Kerja (X ₁) Kedisiplinan Kerja (X ₂) Variabel Intervening : Kepuasan Kerja (Z)	Motivasi kerja dan Kedisiplinan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

				Variabel Endogen : Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi kerja dan Kedisiplinan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Kepuasan kerja berhasil menjadi variabel intervening yang memediasi pengaruh motivasi kerja.
13	Brilliant Putri Alit (2024)	Pengaruh Motivasi Kerja, Kedisiplinan Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Penghubung	Kajian Pustaka (Library Research) dan Systematic Literature Review (SLR)	Variabel Independen: Motivasi Kerja (X₁) Kedisiplinan Kerja (X₂) Lingkungan Kerja (X₃) Variabel Mediator : Kepuasan Kerja (Z) Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi kerja, Kedisiplinan Kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja berperan sebagai variabel penghubung yang memperkuat pengaruh ketiga variabel independen terhadap kinerja karyawan . Lingkungan kerja yang kondusif, Kedisiplinan Kerja yang konsisten, dan motivasi kerja yang tinggi secara langsung meningkatkan kinerja karyawan.
14	Qanita Ulfa Tiara, Ahmad Badawi, Saluy Abdul Bari (2023)	The Influence of Leadership, Motivation and Work Discipline on Teacher Performance With Job Satisfaction As An Intervening Variable in Arifah Madrasah	Analisis data dilakukan dengan SEM-PLS (Structural Equation Modeling-Partial Least Square) melalui aplikasi SmartPLS.	Variabel Eksogen : Leadership Motivation Work Discipline Variabel Intervening : Job Satisfaction Variabel Endogen :	Kepemimpinan, motivasi, dan Kedisiplinan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening yang signifikan dalam memediasi hubungan antara ketiga variabel independen dengan kinerja guru.

				Teacher Performance	
15	Fisabilillah Ibnu Roy, Sumartik Sumartik (2021)	The Effect of Leadership, Self-Efficacy and Work Motivation on Work Discipline With Organizational Commitment as an Intervening Variable	menggunakan SEM-PLS (Structural Equation Modeling-Partial Least Square) dengan bantuan software SmartPLS 3.0.	Variabel Eksogen (X1, X2, X3): Kepemimpinan (Leadership) Efikasi Diri (Self-Efficacy) Motivasi Kerja (Work Motivation) Variabel Intervening (Z): Komitmen Organisasi (Organizational Commitment) Variabel Endogen (Y) : Kedisiplinan Kerja (Work Discipline)	Kepemimpinan, efikasi diri, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan Kedisiplinan Kerja.
16	Egis Sugianto, Lili Karmela, Dede Djuniardi (2024)	The Influence Of Work Discipline, Leadership Style, And Training On Employee Performance With Job Satisfaction As An Intervening Variable	SEM-PLS (Structural Equation Modeling-Partial Least Square) melalui software SmartPLS.	Variabel Eksogen (X1, X2,X3) : Work Discipline (Kedisiplinan Kerja) Leadership Style (Kepemimpinan) Training (Pelatihan) Variabel Intervening (Z):	Kedisiplinan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kepemimpinan dan pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan tidak mampu memediasi hubungan antara Kedisiplinan Kerja, Kepemimpinan, serta pelatihan dengan kinerja karyawan.

				Job Satisfaction (Kepuasan Kerja)	
				Variabel Endogen (Y): Employee Performance (Kinerja Karyawan)	
17	Arya Dwipayana Kiki Farida Ferine Nuzuliati (2023)	The Influence of Work Discipline and Leadership on Employee Performance with Employee Work Motivation as An Intervening Variable at Airport Authority Office Region II Medan	SEM-PLS (Structural Equation Modeling-Partial Least Square) dengan software SmartPLS 3.3.3.	Variabel Eksogen (X): X1 Work Discipline (Kedisiplinan Kerja) X2 Leadership (Kepemimpinan) Variabel Intervening (Mediasi): (Z) Work Motivation (Motivasi Kerja) Variabel Dependen (Endogen): (Y) Employee Performance (Kinerja Karyawan)	Kedisiplinan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kedisiplinan Kerja memiliki pengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap motivasi kerja. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan (baik positif maupun negatif) terhadap kinerja karyawan maupun motivasi kerja. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja tidak mampu memediasi hubungan antara Kedisiplinan Kerja dan Kepemimpinan dengan kinerja karyawan (pengaruh tidak signifikan).