

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia menjadi salah satu alat terpenting yang digunakan organisasi atau lembaga mencapai tujuan yang diinginkannya, karena SDM yang akan mengatur dan mengelola sumber daya lain yang dimiliki organisasi untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi itu sendiri. dinas perumahan kawasan pemukiman dan pertanahan bidang pertamanan kota denpasar dibentuk untuk melaksanakan kewenangan daerah di bidang pemerintahan. Untuk melaksanakan tugas tersebut, dinas perumahan kawasan pemukiman dan pertanahan bidang pertamanan kota denpasar mempunyai beberapa fungsi yaitu perumusan kebijakan teknis di bidang administrasi. Penyusunan dan pelaksanaan rencana kerja di bidang Pertamanan, serta pengelolaan, pemberian penghargaan kepada pegawai, pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai tugas dan fungsinya.

Dalam upaya menjaga terlaksananya fungsi dari dinas perumahan kawasan pemukiman dan pertanahan bidang pertamanan kota denpasar dengan baik, maka diperlukan adanya kinerja yang optimal dari pegawai dan karyawan. Berhasil atau tidaknya tujuan organisasi ditentukan oleh faktor Sumber Daya Manusia yang ada. Pada dinas perumahan kawasan pemukiman dan pertanahan bidang pertamanan kota denpasar selalu melakukan penilaian terhadap pegawai dan karyawan setiap tahunnya secara

periodik, penilaian kerja itu sendiri dilakukan untuk mengetahui dan mengukur kinerja pegawai.

Ada dua cara yang dilakukan dalam memenuhi penilaian kerja di dinas perumahan kawasan pemukiman dan pertanahan bidang pertamanan di kota Denpasar yaitu penilaian perilaku kerja dan penilaian perencanaan kerja atau biasa disebut Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Akan tetapi pelaksanaan penilaian perencanaan kerja baru dilaksanakan tahun 2014 jika menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Pegawai Negeri Sipil. Dimana seluruh pegawai diminta untuk membuat perencanaan kerja yang akan dilakukan dalam kurun waktu satu tahun yang diharapkan berguna untuk kenaikan pangkat dan nantinya *output* kerjanya akan dijadikan sebagai penilaian kuantitas oleh dinas perumahan kawasan pemukiman dan pertanahan bidang pertamanan kota Denpasar.

Untuk memenuhi penilaian yang diinginkan, dinas perumahan kawasan pemukiman dan pertanahan bidang pertamanan di kota Denpasar menggunakan tolak ukur dengan menyertakan aspek-aspek tertentu untuk mengetahui kualitas pegawai yaitu seperti aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan khusus bagi pejabat struktural ditambah satu dimensi yaitu kepemimpinan. Nilai dikelompokkan berdasarkan predikat tertentu dari hasil penilaian masing-masing spek tersebut, yaitu: sangat baik (>91), baik (76-90), cukup (61-75), kurang (51-60), dan buruk (<50).

Setiap organisasi baik yang berorientasi di dalam bisnis maupun yang berorientasi sosial dituntut untuk memberikan kinerja karyawan yang tinggi untuk pengembangan organisasi atau pun perusahaan. Untuk memperoleh

kinerja karyawan yang tinggi maka perusahaan harus memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas, dengan tujuan untuk dapat bersaing dan mampu mempertahankan perusahaannya melewati perubahan yang ada. Hasil penilaian kinerja dinas perumahan kawasan pemukiman dan pertanahan bidang pertamanan kota denpasar, dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.1
Data Penilaian Kinerja Karyawan Dinas Perumahan Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Bidang Pertamanan di Kota Denpasar
Periode Januari s/d Desember Tahun 2021

Bulan	Jumlah Karyawan	Rata-rata Penilaian Kinerja (%)	Keterangan
Januari	197	80%	Baik
Februari	197	83%	Baik
Maret	197	75%	Cukup
April	197	93%	Sangat Baik
Mei	197	89%	Baik
Juni	197	92%	Sangat Baik
Juli	197	95%	Sangat Baik
Agustus	197	90%	Sangat Baik
September	197	85%	Baik
Oktober	197	91%	Sangat Baik
November	197	89%	Baik
Desember	197	85%	Baik

Sumber: Data Dinas Perumahan Kawasan Pemukiman dan Pertanahan di Kota Denpasar

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat dan persentase pada setiap tahunnya cenderung mengalami peningkatan, akan tetapi di bulan Maret justru kinerja menurun dari yang sebelumnya 95% menjadi 75%. Hasil ini menunjukkan hasil yang tidak lebih baik dari bulan sebelumnya, dimana seharusnya pegawai mampu mencapai target yang lebih baik yaitu lebih dari persentase 95%.

Menurut Becker dan Klimoski (1989) ada lima indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu, yaitu; kualitas, kuantitas, sikap, kerjasama dan komunikasi. dilihat dari kualitas kerjanya, pegawai terlihat ada masalah pada faktor tersebut karena kualitas yang baik akan menjadikan kuantitas dari target sebelumnya menjadi tinggi. Kualitas disini adalah mengenai mutu pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Jika dilihat dari hasil target pada data tabel 1.1 sudah ada penurunan maka disimpulkan bahwa mutu pegawai dalam melaksanakan tugas dalam pekerjaannya kerja kurang baik.

Dari kuantitas kerjanya, target yang sudah direncanakan sebelumnya diharapkan bisa dicapai pegawai. Sasaran Kerja Pegawai atau biasa disebut (SKP) menjadi tolak ukur pegawai dalam pencapaian target kerjanya. Dari hasil pada bulan Maret menurut penilaian berdasarkan kuantitas pegawai hanya mampu mencapai target sebesar 75% dari nilai target yang ditentukan, yaitu 100%.

Dari hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa pegawai belum bisa mencapai target kerjanya seperti yang telah direncanakan sebelumnya. Dalam sikap, ditinjau dari hasil survei dan wawancara dengan Kepala Dinas Perumahan Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Bidang Pertamanan di Kota Denpasar dan beberapa pegawai bahwa mereka menjelaskan masih ada pegawai yang belum profesional dalam menyelesaikan tugas maupun pekerjaannya seperti menganggap sederhana sebuah pekerjaan dan menyelesaikannya tidak tepat seperti waktu yang telah ditentukan, serta masih ada yang acuh terhadap peraturan-peraturan yang telah ditetapkan.

Kerjasama, menurut *survey* lewat beberapa pegawai menyatakan bahwa pegawai belum bisa dikatakan bekerja secara kompak dan selaras ditambah dengan adanya sentimen antar pegawai yang merasa senior dan junior dimana terkadang yang merasa senior menolak untuk diberi saran atau nasehat dan hal itu menyebabkan adanya jarak antar sesama pegawai.

Komunikasi, menurut wawancara lewat beberapa pegawai menyatakan bahwa memang didalam menjalankan pekerjaan masih menunjukkan sebuah komunikasi yang berjalan kurang baik antara sesama rekan kerja, sebagai contoh perbedaan pendapat dalam penyelesaian tugas yang sering terjadi dan tingginya ambisi masing-masing pegawai untuk mempertahankan setiap pendapatnya, hal tersebut justru menyebabkan kecanggungan untuk saling berkomunikasi antara sesama pegawai, dampaknya penyelesaian pekerjaan menjadi tidak maksimal hal tersebut juga dikuatkan dari hasil wawancara dengan kepala dinas jika ada beberapa pekerjaan tidak selesai sesuai target yang ditentukan dikarenakan adanya *miss* komunikasi dan *miss* informasi antara pegawai yang bersangkutan.

Dari menguatkan indikasi-indikasi permasalahan yang ditemukan saat observasi, maka dilakukan *pra survey* yang mempengaruhi kinerja pegawai di dinas perumahan kawasan pemukiman dan pertanahan bidang pertamanan kota Denpasar.

Dari teori tersebut pendukung menurut Timpe (1992) dapat disimpulkan bahwa pada faktor internal sangat berkaitan dengan disiplin kerja dan motivasi kerja sedangkan pada faktor eksternal sangat berkaitan dengan kompensasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan. Maka dari itu kelima faktor

tersebut akan menjadi butir pertanyaan untuk menjawab pegawai sebagai langkah melakukan *pra survey*.

Dengan melihat keadaan di lapangan maka *pra survey* akan dilakukan oleh 25 pegawai dinas perumahan kawasan pemukiman dan pertanahan bidang pertamanan kota denpasar, dengan cara wawancara kepada pegawai yang berisikan pertanyaan terbuka yaitu “faktor apa yang mempengaruhi kinerja pegawai ?” menunjukkan hasil sebagai berikut : Nilai dikelompokan berdasarkan predikat tertentu dari hasil penilaian masing-masing spek tersebut, yaitu buruk (<50), kurang (51-60), cukup (61-75), baik (76-90), sangat baik (>91).

Tabel 1.2
Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Dinas Perumahan Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Bidang Pertamanan Di Kota Denpasar

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan	Tingkat pencapaian	Persentase (%)
Kepimpinan	30	15,22
Kompensasi	36	18,27
Lingkungan kerja	44	22,33
Disiplin	55	27,91
Motivasi	32	16,24
Jumlah	197	99,97
(Jumlah Pencapaian)		
(Jumlah keseluruhan X 100)		

Sumber : Dinas Perumahan Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Bidang Pertamanan di Kota Denpasar

Berdasarkan hasil *pra-survery* yang dilakukan, disiplin menempati posisi pertama yaitu dengan persentase 27,91% kemudian diikuti faktor lingkungan kerja sebesar 22,33%, kompensasi 18,27%, motivasi 16,24% dan kepemimpinan 15,22%. Dilihat dari hasil data tersebut maka penelitian memutuskan untuk memilih 2 faktor

yaitu disiplin kerja dan lingkungan kerja, dimana keduanya mempengaruhi kinerja pegawai di dinas perumahan kawasan pemukiman dan pertanahan bidang pertamanan kota Denpasar.

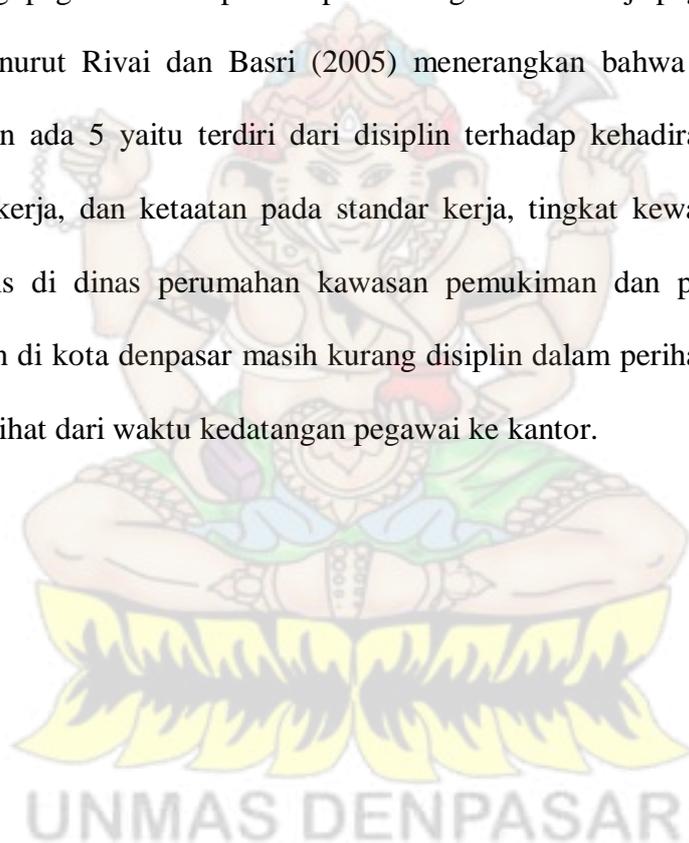
Hasil pemilihan kedua faktor tersebut dan juga dikatakan dari hasil wawancara dengan kepala Dinas, dimana diperoleh info adanya beberapa permasalahan yang menyangkut tentang kedisiplinan para pegawai, hal ini bisa dilihat dari seringnya datang terlambat dan kurang cekatannya dalam pengerjaan tugas yang diberikan, disamping itu tidak banyak pegawai yang mempunyai inisiatif untuk mengambil tugas atau menggantikan rekan kerja, bahkan menyelesaikan tugas yang dilimpahkan oleh atasan apabila mereka tidak ada ditempat kerja atau mempunyai kepentingan lain. Selain itu juga didukung dari hasil wawancara di lapangan dengan beberapa pegawai bahwa ada beberapa pegawai yang pergi saat jam kerja untuk memenuhi kepentingan pribadi, dengan alasan menjemput anak atau urusan pribadi lainnya dan kembali tidak tepat waktu.

Dari pengamatan penelitian di lapangan juga mendapatkan kurangnya lingkungan kerja yang memadai untuk mendukung proses kerja pegawai seperti contohnya meja yang saling berdekatan, ruang kerja sempit dan sirkulasi udara kurang maksimal dan mengganggu kenyamanan pegawai serta ada beberapa pedagang yang bolak-balik membuat suasana kurang tenang atau mengganggu konsentrasi pegawai yang sedang bekerja.

Menurut Hasibuan (2007), faktor pertama adalah disiplin kerja dimana disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan organisasi/perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Susilaningih (2008:3), Disiplin kerja merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi guna memenuhi berbagai ketentuan. Dalam penerapannya, disiplin lebih ditekankan pada unsure kesadaran individu untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi, dalam hal ini kedisiplinan sangat penting bagi organisasi sebab akan ditaati oleh sebagian besar pegawai dan diharapkan pekerjaan akan dilakukan secara efektif dan penerapan disiplin bagi pegawai diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Menurut Rivai dan Basri (2005) menerangkan bahwa dalam penelitian kedisiplinan ada 5 yaitu terdiri dari disiplin terhadap kehadiran, ketaatan pada peraturan kerja, dan ketaatan pada standar kerja, tingkat kewaspaan tinggi dan bekerja etis di dinas perumahan kawasan pemukiman dan pertanahan bidang pertamanan di kota Denpasar masih kurang disiplin dalam perihal kehadiran salah satunya dilihat dari waktu kedatangan pegawai ke kantor.



Tabel 1.3
Tingkat Absensi Karyawan Pada Dinas Perumahan Kawasan Pemukiman Dan Pertanahan Bidang Pertamanan Di Kota Denpasar Periode Januari s/d Desember 2021

Bulan	Jumlah Karyawan	Karyawan yang absen			Total	Persentase (%)
		S	I	TK		
Januari	197	5	11	10	26	13,19 %
Februari	197	6	5	9	20	10,15%
Maret	197	5	8	12	25	12,69%
April	197	9	7	6	22	11,16%
Mei	197	6	6	9	21	10,65%
Juni	197	4	7	12	23	11,67%
Juli	197	8	6	10	24	12,18%
Agustus	197	9	5	7	21	10,65%
September	197	4	12	7	23	11,67%
Oktober	197	9	6	7	22	11,16%
November	197	3	8	12	23	11,67%
Desember	197	9	4	21	34	17,25%
Rata-rata						12,00%

Sumber Data : Dinas Perumahan Kawasan Pemukiman Dan Pertanahan Bidang Pertamanan Di Kota Denpasar

Berdasarkan tabel 1.4 disimpulkan bahwa jumlah karyawan yang absen pada dinas perumahan kawasan pemukiman dan pertanahan bidang pertamanan kota denpasar rata-rata 12,00% pada tahun 2021. Data tersebut mengidentifikasi tingkat absensi pada dinas perumahan kawasan pemukiman dan pertanahan bidang pertamanan kota denpasar dari bulan Januari s/d Desember adalah tinggi. Berdasarkan data tersebut, tingkat ketidakhadiran paling tinggi terjadi pada bulan Desember yaitu sebanyak 34 orang dengan persentase rata-rata 17,25% sedangkan tingkat ketidak hadiran yang paling rendah terjadi pada bulan Februari yaitu

sebanyak 20 orang dengan persentase rata-rata 10,15%. Hal ini menunjukkan bahwa adanya penurunan pada kinerja karyawan. Berdasarkan data absensi karyawan di dinas perumahan kawasan pemukiman dan pertanahan bidang pertamanan kota Denpasar terlihat bagaimana ke tidak disiplin karyawan terhadap absensi perusahaan. Mudiarta,dkk (2001:93) menyatakan rata-rata absensi 20-30 persen per bulannya masih bisa dinyatakan baik, dan absensi lebih dari 30 persen menggambarkan kondisi disiplin kerja yang tidak baik dalam organisasi. Hasil yang menunjukkan tingkat absensi yakni diatas 30 persen ini menunjukkan bahwa ada suatu hal yang menjadi indikasi masalah yang terjadi di dalam proses operasional kinerja karyawan pada dinas perumahan kawasan pemukiman dan pertanahan bidang pertamanan kota Denpasar.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka disusun rumusan masalah penelitian, yaitu :

1. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada dinas perumahan kawasan pemukiman dan pertanahan bidang pertamanan di kota Denpasar ?
2. Apakah penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada dinas perumahan kawasan pemukiman dan pertanahan bidang pertamanan di kota Denpasar ?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada dinas perumahan kawasan pemukiman dan pertanahan bidang pertamanan di kota Denpasar ?

4. Apakah disiplin kerja, penghargaan, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada dinas perumahan kawasan pemukiman dan pertanahan bidang pertamanan di kota Denpasar ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang serta rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini, antaranya :

1. Untuk mengetahui apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada dinas perumahan kawasan pemukiman dan pertanahan bidang pertamanan kota Denpasar.
2. Untuk mengetahui apakah penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada dinas perumahan kawasan pemukiman dan pertanahan bidang pertamanan kota Denpasar.
3. Untuk mengetahui apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada dinas perumahan kawasan pemukiman dan pertanahan bidang pertamanan kota Denpasar.
4. Untuk mengetahui apakah disiplin kerja, penghargaan, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada dinas perumahan kawasan pemukiman dan pertanahan bidang pertamanan kota Denpasar.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Dari uraian tersebut dapat diambil manfaat teoritisnya antara lain sebagai sumber informasi dalam usaha untuk menambah perbendaharaan ilmu pengetahuan serta wawasan bagaimana kinerja karyawan pada dinas perumahan kawasan pemukiman dan pertanahan bidang pertamanan kota Denpasar dan penelitian ini diharapkan dapat menambah koleksi di perpustakaan S1 Manajemen Dan Bisnis, di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar.

2. Manfaat Praktis

1. Bagi Mahasiswa, penelitian ini sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program studi untuk mendapatkan gelar sarjana Ekonomi Manajemen dan Bisnis, dan merupakan pembelajaran untuk melakukan suatu penelitian yang dapat meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan serta untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja, penghargaan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di suatu perusahaan.
2. Bagi Perusahaan, hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi untuk kinerja manajemen Sumber Daya Manusia pada Dinas Perumahan Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Bidang Pertamanan di Kota Denpasar, diharapkan dapat menjadi pengetahuan dan dapat menjadi masukan bagi perusahaan dalam menyusun kebijakan mengenai hubungan antara disiplin kerja, penghargaan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan.
3. Bagi Kampus, Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai sumber informasi untuk menambah pengetahuan dan sebagai referensi

tambahan untuk penelitian ilmiah bagi Mahasiswa Universitas Mahasaraswati Denpasar.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Goal Setting Theory merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2012). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerja. Locke dalam Kusuma (2013) menemukan bahwa *Goal Setting Theory* berpengaruh pada ketepatan kerja karyawannya. Berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Pengertian lainnya yang disampaikan oleh Locke, et al (1968) menegaskan bahwa goal adalah objek atau tujuan dari suatu tindakan yang diraih individu. Locke dan Latham (2002) menambahkan bahwa *goal* adalah objek atau tujuan sebuah tindakan untuk mencapai standar tinggi yang biasanya dibatasi dengan waktu. Locke dan Latham (2006) mendefinisikan *goal* sebagai tujuan dari suatu tindakan atau tugas yang merupakan keinginan sadar individu untuk mencapai dan memperolehnya. *Goal* juga didefinisikan sebagai alasan motivasional dan tujuan individu (Aarts, dkk 2004).

Menurut teori ini salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang mulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan tercapai. Proses penetapan tujuan (*goal Setting*) dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri/diwajibkan oleh organisasi sebagai satu kebijakan. *Goal Setting Theory* menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan hasil kerja (kinerja). Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsenkuensi kinerjanya.

Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja. Dengan menggunakan pendekatan *Goal Setting Theory* sebagai sebuah dasar untuk menentukan arah kebijakan dari fenomena-fenomena yang berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan sehingga harapan keberhasilan karyawan meningkatkan kinerjanya merupakan tujuan utama dan ingin dicapai dalam penelitian ini. Bahwa individu yang diberikan tujuan yang spesifik dan sulit tapi dapat dicapai memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan orang-orang yang menerima tujuan yang mudah dan kurang spesifik atau tidak ada tujuan sama sekali.

2.1.2 Kinerja Karyawan

a) Pengertian Kinerja Karyawan

Kasmir (2016:182) mengemukakan bahwa pengertian kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang di berikan dalam suatu periode tertentu. Sedangkan Sinambela (2016:483), menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan jika dikaitkan dengan kinerja sebagai kata benda.

Menurut Susanto (2017:50), kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang, yang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan kemampuan tertentu, kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa memahami tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakan.

Berdasarkan pengertian menurut para ahli dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai pegawai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

b) Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut (Dharma, 2001:150), menyatakan bahwa penilaian kinerja karyawan antara lain sebagai berikut :

1. Pertanggung jawaban, apabila standard dan sasaran digunakan sebagai alat pengukur pertanggung jawaban, maka dasar untuk pengambilan keputusan kenaikan gaji atau upah, promosi dan penugasan khusus, dan sebagainya adalah kualitas hasil pekerjaan karyawan yang bersangkutan.
2. Pengembangan, jika standar dan sasaran digunakan sebagai alat untuk keperluan pengembangan, hal itu mengacu pada dukungan yang diperlukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Dukungan itu dapat berupa pelatihan, bimbingan atau bantuan lainnya.

Unsur-unsur yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan menurut (Hasibuan, 2001:59) adalah sebagai berikut :

- a. Prestasi, penilaian hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan.
- b. Kedisiplinan, penilaian disiplin dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai intruksi yang diberikan kepadanya.
- c. Kreatifitas, penilaian kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreatifitas untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
- d. Bekerja sama, penilaian kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertikal atau horizontal maupun diluar sehingga hasil pekerjaannya lebih baik.

- e. Kecakapan, penilaian dalam menyatukan dan macam-macam elemen yang terlibat dalam menyusun kebijaksanaan dalam situasi manajemen.
- f. Tanggung jawab, penilaian kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan serta perilaku pekerjaanya.

c) Aspek-Aspek Penilaian Kinerja Karyawan

Dalam menentukan penilaian kinerja atas seorang tenaga kerja tentunya ada aspek-aspek yang menjadi titik tolak pengukuran walaupun sampai sekarang belum ada kesamaan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lainnya dalam menentukan unsur yang harus dinilai dalam proses penilaian kinerja yang dilakukan manajemen atau pihak yang berwenang memberikan penilaian. Hal ini disebabkan selain terdapat perbedaan yang diharapkan dari masing-masing perusahaan, juga karena belum terdapat standar baku tentang unsur-unsur yang harus diadakan dalam penilaian.

Menurut Umar (1997:266), membagi aspek-aspek kinerja sebagai berikut: Mutu Pekerjaan, Kejujuran karyawan, Inisiatif, Kehadiran, Sikap, Kerjasama, Keandalan Pengetahuan tentang pekerjaan, Tanggung jawab, dan Pemanfaatan aspek kerja.

Adapun aspek-aspek standar pekerjaan terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif.

- a. Aspek kuantitatif meliputi:
 - a. Proses kerja dan kondisi pekerjaan,
 - b. waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan,

- c. jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan, dan
- d. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

2. Aspek kualitatif meliputi:

- a. ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan.
- b. Tingkat kemampuan dalam bekerja.
- c. kemampuan menganalisis data atau informasi
- d. Kemampuan atau kegagalan menggunakan mesin atau perlatan
- e. Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen).

d) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Menurut Hasibuan ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu: pengalaman, sikap dan kepemimpinan. Disini penulis mengambil empat faktor yang menurut penilaian penulis memiliki hubungan dengan kerangka permasalahan yang sedang diteliti dan berhubungan dengan situasi dan kondisi perusahaan, yaitu faktor kepemimpinan, faktor lingkungan kerja, faktor motivasi dan faktor kemampuan (Hasibuan, 2002:109).

1. Faktor Kepemimpinan

Kepemimpinan (*leadership*) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Pelaksanaan kepemimpinan cenderung menumbuhkan kepercayaan, loyalitas internal, motivasi para bawahan sehingga mereka memiliki motivasi dalam bekerja. Menurut Thoah pemimpin adalah seseorang yang

mempunyai kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Setiap pimpinan perlu mengambil keputusan dalam pelaksanaan tugasnya dan keputusan itu akan semakin tepat apabila informasinya juga tepat (Thoha, 2004:258).

2. Faktor Lingkungan Kerja

Menurut (Anoraga, 2001:56), karyawan lingkungan kerja bagi tenaga kerja mempunyai pengaruh yang besar terhadap kegiatan perusahaan. Pada umumnya para karyawan sangat menghendaki dan peduli akan lingkungan kerja yang baik, hal ini demi kenyamanan karyawan maupun untuk memudahkan pekerjaannya. Lingkungan kerja juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga perusahaan harus memperhatikan faktor lingkungan kerja. Penyesuaian atau suasana lingkungan kerja sangat berpengaruh. Oleh karena itu para pemimpin/manajer harus tahu dengan pasti bagaimana menyesuaikan tempat kerja untuk para pekerja. Maka bisa dikatakan Pandji Anorag, bahwa lingkungan atau suasana kerja yang baik merupakan faktor yang menjadi alasan dan bisa mempengaruhi produktivitas mereka.

3. Faktor Motivasi

Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras, sehingga dapat mencapai tujuan. Hal ini akan meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan, sehingga dapat berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Rivai motivasi adalah serangkaian

sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Rivai, 2004:455).

4. Faktor Kemampuan

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performace* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Menurut Mangkunegara pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009:67).

e) **Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Hardiansyah (2018), indikator-indikator yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut:

a. Kualitas

Kualitas terhadap hasil yang dicapai, dan ini adalah elemen penting, karena kualitas merupakan kekuatan dalam mempertahankan kualitas pelanggan.

b. Waktu penyelesaian

Penyelesaian yang tepat waktu dan penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan terhadap perusahaan atau organisasi.

c. Taat asas

Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu, tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Menurut Ratnasari (2017), indikator-indikator yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut:

a. Jumlah pekerjaan

Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan,

b. Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan sesuai kualitas pekerjaan.

c. Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu sesuai dengan ketentuan

d. Kehadiran

Setiap pekerjaan harus memenuhi absensi atau kehadiran karyawan dalam bekerja sesuai waktu yang ditentukan.

e. Kemampuan kerjasama

Kerjasama antar karyawan sangat dibutuhkan karena kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

Menurut Mangkunegara (2014), terdapat beberapa indikator dari kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

a. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan, dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan organisasi.

b. Kuantitas

Menunjukkan banyak jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi.

c. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam pelaksanaan tugas, seberapa jauh karyawan maupun melakukan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil pekerjaan serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

d. Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertical dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaannya sehingga akan semakin baik.

2.1.2 Disiplin Kerja

a. Pengertian Disiplin Kerja

Sinambela (2016:335), disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan pegawai menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma social yang berlaku. Dengan demikian, disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan pimpinan untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah perilaku mereka mengikuti aturan main yang di

tetapkan. Kedisiplinan harus ditegakan dalam suatu organisasi, artinya tanpa dukungan disiplin kerja pegawai yang baik, sulit bagi organisasi tersebut untuk mewujudkan tujuannya. Jadi kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut Hasibuan (2015), kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan tujuannya. Disiplin merupakan fungsi penting dalam sebuah organisasi karena semakin baik kedisiplinan pegawai, semakin tinggi prestasi yang dapat dicapainya. Sebaliknya, tanpa disiplin sulit bagi suatu organisasi mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan harus diterapkan dalam suatu organisasi karena akan berdampak terhadap kinerja pegawai, sehingga mempengaruhi kesuksesan dan keberhasilan dari suatu instansi.

Sutrino (2016:94) menjelaskan bahwa disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat dikatakan bahwa disiplin kerja merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan organisasi dan norma sosial. Oleh karena itu disiplin merupakan sarana penting untuk mencapai tujuan, maka pembinaan disiplin merupakan bagian dari manajemen yang sangat penting. Menegakkan suatu kedisiplinan penting bagi perusahaan, sebab kedisiplinan berisikan peraturan-peraturan yang harus ditaati karyawan. Dengan kedisiplinan diharapkan dapat membuat pekerjaan seefisien mungkin. Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan. Menurut Singodimedjo (dalam Sutrisno: 2011; 89), faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi, dapat mempengaruhi tegaknya disiplin.

Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnyayang telah dikontribusikan bagi perusahaan.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan, Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan, Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan, bila ada seseorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai

dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan, dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.
6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan, karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar, dan dicarikan jalan keluarnya, dan sebagainya. Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada para karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik.
7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin. Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain:
 - a. Saling menghormati, bila ketemu di lingkungan pekerjaan.
 - b. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
 - c. Sering mengikut sertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
 - d. Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, kemana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

c. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Hartatik (2018:200) dan Menurut Hasibuan (2017:194), terdapat indikator- indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, sebagai berikut:

a. Tujuan dan Kemampuan

Karyawan yang memiliki kemampuan dan pengetahuan yang rendah tentang peraturan, prosedur, dan kebijakan yang akan menyebabkan terjadi *indisipliner*.

b. Keteladanan Pimpinan

Seorang pimpinan harus dapat mempertahankan perilaku yang positif sesuai dengan harapan karyawan karena pimpinan merupakan panutan bagi karyawan.

c. Keadilan

Aturan yang dibuat harus diberlakukan untuk semua karyawan tanpa memandang kedudukan. Sanksi yang diberikan juga harus merata kepada setiap karyawan yang melakukan pelanggaran kerja.

d. Pengawasan Melekat

Pengawasan melekat merupakan tindakan nyata yang paling efektif karena pimpinan secara langsung mengawasi perilaku, gairah kerja dan prestasi kerja karyawan.

e. Sanksi Hukum

Adanya sanksi hukuman menjadikan tindakan koreksi dan pencegahan pelanggaran peraturan terhadap karyawan yang menentang dan tidak mematuhi prosedur organisasi.

f. Ketegasan

Pemimpinan harus tegas ketika memberikan sanksi kepada karyawan yang melakukan pelanggaran kerja agar karyawan berdisiplin diri dalam bekerja.

Selanjutnya menurut Sari (2013:746), indikator-indikator yang mempengaruhi disiplin kerja yaitu sebagai berikut:

- a. Kepatuhan pada peraturan ini mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai.
Peraturan maupun tata tertib yang tertulis dan tidak tertulis dibuat agar tujuan suatu organisasi dapat dicapai dengan baik, untuk itu dibutuhkan sikap setia dari karyawan terhadap peraturan yang telah ditetapkan tersebut.
- b. Efektif dalam bekerja dalam organisasi merupakan usaha untuk mencapai prestasi yang maksimal dengan menggunakan sumber daya yang tersedia dalam waktu yang relative singkat tanpa menunggu keseimbangan tujuanalat dan tenaga serta waktu.
- c. Tindakan korektif, disiplin korektif adalah suatu tindakan yang dilakukan setelah terjadinya pelanggaran peraturan. Tindakan ini dimaksudkan untuk mencegah timbulnya pelanggaran lebih lanjut sehingga tindakan di masayang akan datang sesuai dengan standar.
- d. Kehadiran tepat waktu menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur ke disiplin, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja. Bentuk kedisiplinan dari kehadiran dalam organisasi dapat diukur melalui ketepatan waktu hadir, pemanfaatan waktu istirahat dengan tepat, tidak mengulur-ulur waktu kerja, dan jumlah absen dalam waktu tertentu.

- e. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, penyelesaian pekerjaan tepat waktu adalah sesuatu yang diharapkan dari semua karyawan, yang hanya dapat dicapai jika waktu dikelola secara efisien. Hal ini perlu diterapkan oleh karyawan agar tujuan suatu perusahaan tersebut dapat tercapai.

2.1.3 Penghargaan

a. Pengertian Penghargaan

Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001:356), sistem penghargaan berbasis kinerja mendorong personel untuk mengubah kecenderungan mereka dari semangat untuk memenuhi kepentingan sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi.

Menurut Triton (2010:12), imbalan merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja untuk para karyawan. Atas dasar itu maka seseorang pimpinan harus mengerti dengan benar tentang konsep *reward* atau penghargaan yang benar-benar layak untuk diberikan kepada seseorang karyawan yang memang pantas untuk mendapatkannya. Seperti ketika mampu menuntaskan sebuah pekerjaan yang mana tidak ada satupun karyawan yang mampu mengerjakannya maka dari itu karyawan tersebut mampu mendapatkannya.

Selanjutnya menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003), menyatakan bahwa Program penghargaan penting bagi organisasi karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia sebagai komponen utama dan merupakan komponen biaya yang paling penting. Disamping pertimbangan tersebut, penghargaan juga merupakan salah

satu aspek yang berarti bagi pegawai, karena bagi individu atau pegawai besarnya penghargaan mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para pegawai itu sendiri, keluarga, dan masyarakat.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat dikatakan bahwa pemberian penghargaan merupakan bagian penting dalam organisasi. Sebab, penghargaan pada hakekatnya merupakan bentuk menghargai karya nilai-nilai yang disumbangkan para anggotanya dengan tujuan lebih memotivasi kearah yang lebih baik.

b. Jenis-Jenis Penghargaan

menurut Ivancevich, dkk (2006), reward dibagi dalam dua kelompok, yaitu penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic rewards*) dan penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*). Adapun penjelasan kedua reward tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut. Penghargaan ekstrinsik dibagi menjadi dua jenis, yaitu:
 - a. Penghargaan finansial, terdiri dari:
 1. Gaji dan upah. Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari sebuah perusahaan. Upah adalah imbalan yang dibayarkan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

2. Tunjangan karyawan. Tunjangan seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan. Pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran.
 3. Bonus/insentif. Bonus atau insentif adalah tambahan-tambahan imbalan di atas atau di luar gaji/upah yang diberikan organisasi.
- b. Penghargaan non finansial, terdiri dari:
1. Penghargaan interpersonal atau biasa yang disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status dan pengakuan.
 2. Manajer menjadikan penghargaan promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Kinerja jika diukur dengan akurat, sering kali memberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi.
- b. Penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri. Penghargaan ini dibagi menjadi beberapa jenis, yaitu:
- a. Penyelesaian (*completion*). Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang sangat penting bagi sebagian orang. Orang-orang seperti ini menilai apa yang mereka sebut sebagai penyelesaian tugas. Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri.

- b. Pencapaian (*achievement*). Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.
- c. Otonomi (*autonomy*). Sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat. Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang terbaik oleh karyawan dalam situasi tertentu.
- d. Pertumbuhan pribadi (*personal Growth*). Pertumbuhan pribadi dari setiap orang merupakan pengalaman yang unik. Seseorang yang mengalami pertumbuhan semacam itu bisa merasakan perkembangan dirinya dan bisa melihat bagaimana kemampuannya dikembangkan. Sebagian orang sering kali merasa tidak puas dengan pekerjaan dan organisasi mereka jika tidak diizinkan atau didorong untuk mengembangkan keterampilan mereka.

c. Tujuan Pemberian Penghargaan

Tujuan yang dicapai dalam pemberian reward adalah meningkatkan motivasi intrinsik dari motivasi ekstrinsik, yaitu seseorang harus melakukan suatu perbuatan, maka perbuatan itu timbul dari kesadaran orang itu sendiri. Pemberian reward diharapkan dapat membangun suatu hubungan yang positif antara atasan dengan bawahan atau guru dengan murid, karena reward adalah bagian dari rasa sayang kepada sesama. Menurut Gibson, dkk (1997), tujuan pemberian reward adalah sebagai berikut:

1. Menarik (*attract*). Reward harus mampu menarik orang yang berkualitas untuk menjadi anggota organisasi.

2. Mempertahankan (*retain*). Reward juga bertujuan untuk mempertahankan pegawai dari incaran organisasi lain. Sistem reward yang baik dan menarik mampu meminimalkan jumlah pegawai yang keluar.
3. Memotivasi (*motivate*). Sistem reward yang baik harus mampu meningkatkan motivasi pegawai untuk mencapai prestasi yang tinggi.

d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penghargaan

Terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi penghargaan. Konsep pemberian penghargaan yang layak serta adil bagi karyawan perusahaan, akan dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan serta dapat menimbulkan motivasi kerja yang tinggi bagi karyawan. Pertimbangan pemberian penghargaan kepada karyawan sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor pada organisasi. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya penghargaan, antara lain sebagai berikut (Hasibuan, 2007):

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja, Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka penghargaan relatif sedikit. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka penghargaan relatif semakin banyak.
2. Kemampuan dan kesediaan organisasi, maka tingkat penghargaan akan semakin meningkat. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan organisasi untuk membayar kurang maka tingkat penghargaan relatif kecil.
3. Organisasi karyawan, Apabila organisasi karyawan kuat dan berpengaruh maka tingkat penghargaan semakin besar. Sebaliknya jika organisasi karyawan tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat penghargaan relatif kecil.

4. Produktivitas kerja karyawan, Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka penghargaan akan semakin besar. Sebaliknya Apabila kemampuan dan kesediaan organisasi untuk membayar semakin baik, kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka penghargaannya kecil.
5. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppres, Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya penghargaan minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya organisasi tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya penghargaan bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.
6. Biaya hidup, apabila biaya hidup didaerah itu tinggi maka tingkat penghargaan semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat penghargaan relatif kecil.
7. Posisi jabatan karyawan, karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/penghargaan lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan lebih rendah akan memperoleh gaji/penghargaan yang kecil.
8. Pendidikan dan pengalaman kerja, Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka penghargaan akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik.
9. Kondisi perekonomian nasional, apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat penghargaan akan semakin meningkat, karena akan mendekati kondisi full employment.

10. Jenis dan sifat pekerjaan, kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko yang besar maka tingkat penghargaan akan meningkat karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya.

e. Indikator Penghargaan

Menurut Koencoro (2013:2) dan Menurut Saputra (2017), indikator-indikator yang mempengaruhi penghargaan sebagai berikut:

a. Upah

Imbalan yang dibayarkan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

b. Gaji

Suatu bentuk pembayaran periodic dari seorang manajer pada karyawannya yang dinyatakan dalam bentuk kontrak kerja.

c. Insentif

Kompensasi khusus yang diberikan kepada perusahaan kepada diluar gaji utamanya untuk membantu memotivasi atau mendorong karyawan tersebut.

d. Tunjangan

Merupakan sesuatu yang diberikan pada karyawan meliputi perawatan di rumah sakit

Selanjutnya menurut Rue (2010), indikator-indikator penghargaan (*reward*) antara lain sebagai berikut:

- a. *Intrinsic reward*, merupakan nilai positif atau rasa puas karyawan terhadap dirinya sendiri karena telah menyelesaikan suatu tugas yang baginya cukup menantang. *Intrinsic reward* merupakan bagian dari

pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, tantangan, dan karakteristik umpan balik dari pekerjaan. Penghargaan ini tidak berbentuk materi atau finansial.

- b. *Ekstrinsic reward*, biasanya mencakup kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan manfaat lainnya. Penghargaan ini berbentuk finansial, material, atau sosial dari lingkungan. Penghargaan ini merupakan penghargaan yang bersifat eksternal yang diberikan terhadap kinerja yang telah diberikan oleh pekerja.

2.1.5 Lingkungan Kerja

a. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja menjadi salah satu hal yang mempengaruhi produktivitas dan semangat kerja karyawan. Lingkungan kerja merupakan kehidupan fisik, sosial dan psikologi dalam perusahaan yang mempengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan. Menurut (Nuraini 2013:97) lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya air conditioner (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya. Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempegaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembapan, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja (Isyandi, 2004:134). Lingkungan kerja merupakan keadaan sekitar tempat seseorang bekerja. Dari beberapa defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja/karyawan yang dapat

mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja yang mendukung karyawan dalam penyelesaian tugas yang bebaskan kepada karyawan guna meningkatkan kerja karyawan dalam suatu perusahaan.

Selanjutnya menurut Widodo (2016), lingkungan kerja merupakan lingkungan dimana para karyawan dapat melaksanakan tugasnya sehari-hari dengan keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut. Robbins (2015), menyebutkan bahwa lingkungan kerja merupakan lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan diluar yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi, lingkungan dirumuskan menjadi dua yaitu lingkungan umum dan lingkungan khusus.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat dikatakan bahwa Lingkungan kerja tadalah mencakup keadaan tempat bekerja, suasana tempat bekerja serta hubungan antara seluruh anggota yang ada dalam tempat bekerja. Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif akan menjadi motivasi seseorang dalam menjalankan tugasnya dengan baik. Lingkungan kerja tersebut dapat menciptakan hubungan kerja yang mengikat antara orang-orang yang ada di dalam lingkungan. Oleh karena itu, hendaknya diusahakan agar lingkungan kerja harus baik dan kondusif karena lingkungan kerja yang baik dan kondusif menjadikan karyawan merasa betah di tempat bekerja.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut (Priansa, 2011:163) secara umum lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja psikis.

1. Faktor lingkungan fisik, merupakan lingkungan yang berada di sekitar pekerja itu sendiri. Adapun beberapa jenis faktor lingkungan fisik :
 - a. Rencana ruang kerja meliputi kesesuaian pengaturan dan tata letak peralatan kerja
 - b. Rancangan pekerjaan meliputi peralatan kerja dan prosedur kerja
 - c. Kondisi lingkungan kerja meliputi penerangan , sirkulasi udara serta suhu ruangan
 - d. Tingkat visual privacy dan acoustical privacy
2. Faktor lingkungan psikis, adalah hal-hal yang menyangkut dengan hubungan dan keorganisasian. Adapun beberapa jenis faktor lingkungan psikis :
 - a. Pekerjaan yang berlebihan dengan waktu yang terbatas atau mendesak dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang akan menimbulkan penekanan terhadap karyawan
 - b. Sistem pengawasan yang buruk dan tidak efisien dapat menimbulkan ketidakpuasan lainnya, seperti ketidak stabilan suasana politik dan kurangnya umpan balik prestasi kerja.
 - c. Frustrasi dapat berdampak pada terhambatnya usaha pencapaian tujuan.
 - d. Perubahan yang terjadi dalam pekerjaan akan mempengaruhi cara orang-orang dalam bekerja, misalnya perubahan lingkungan kerja seperti perubahan jenis pekerjaan, perubahan organisasi dan pergantian pemimpin perusahaan
 - e. Perselisihan antara pribadi dan kelompok terjadi apabila kedua belah pihak mempunyai tujuan yang sama dan bersaing untuk mencapai tujuan

tersebut. Perselisihan ini dapat berdampak negatif yaitu terjadinya perselisihan dalam berkomunikasi.

c. Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayati (2015) dan menurut Afandi (2018:70) , indikator-indikator yang mempengaruhi lingkungan kerja sebagai berikut:

1. Penerangan/cahaya ditempat kerja

Cahaya penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapatkan keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu diperhatikan adanya penerangan cahaya yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai. Pada dasarnya, cahaya dapat dibedakan menjadi 4 yaitu : cahaya langsung, cahaya setengah langsung, cahaya tidak langsung dan cahaya setengah tidak langsung.

2. Suhu udara

Suhu adalah seberapa besar temperature di dalam suatu ruangan kerja pegawai. Suhu udara ruangan yang terlalu panas atau terlalu dingin akan menjadi tempat yang menyenangkan untuk bekerja.

a. Suara bising

Suara bising seperti tingkatan kepekaan pegawai yang mempengaruhi aktivitasnya pekerja.

b. Penggunaan warna

Penggunaan warna yaitu seperti pemilihan warna ruangan yang dipakai untuk bekerja.

c. Ruang gerak yang di perlukan

Ruang gerak yang dibutuhkan seperti posisi kerja antara satu pegawai dengan pegawai lainnya, juga termasuk alat bantu kerja seperti: meja, kursi, lemari dan sebagainya.

d. Kemampuan bekerja

Kemampuan bekerja yaitu sesuatu kondisi yang dapat membuat rasa aman dan tenang dalam melakukan pekerjaan.

e. Hubungan pegawai dan pegawai lainnya

Hubungan pegawai dengan pegawai lainnya harus harmonis karena untuk mencapai tujuan instansi akan cepat jika adanya kebersamaan dalam menjalankan tugas-tugas yang di embannya.

Selanjutnya menurut Hanaysha (2016), indikator-indikator mempengaruhi lingkungan kerja sebagai berikut:

- a. *The facilities to do work*, fasilitas yang mendukung untuk melakukan tugas-tugas pekerjaan.
- b. *Comfortable workplace*, lingkungan kerja yang bersih dan menyenangkan.
- c. *Safety*, Berada dalam keadaan aman dan tentram.
- d. *Absence of noise*, lingkungan kerja tidak bising.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya sangatlah penting sebagai dasar pijakan atau landasan empiris dalam rangka penyusunan penelitian ini. Adapun beberapa

penelitian yang telah dipublikasikan yang dijadikan acuan dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut:

2.2.1 Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

Penelitian Nugrahaningsih dan Julaela (2017), yang judul pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Tempura Mas, dalam jurnal Jurnal online internasional & nasional 4(61-76) dapat disimpulkan bahwa bahwa pengaruh lingkungan kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah signifikan, karena nilai signifikansi $0,001 < 0,05$, dengan nilai $t_{hitung} = 3.500 > t_{tabel} = 1.990$. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial lingkungan kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) berpengaruh signifikan sehingga H_5 diterima. Sedangkan penelitian menurut Lusiana (2018), yang judul pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (studi Pada PT. Tanjung Selatan Makmur Kaya Kalimantan Selatan). Hasil Hipotesis Uji F menunjukkan nilai signifikansi t sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan yaitu terdapat pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Tanjung Selatan Makmur Jaya Kalimantan Selatan terbukti dan diterima. Septiasari (2017), berjudul pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada dinas perindustrian, perdagangan, koperasi, usaha mikro kecil dan menengah Provinsi Kalimantan Timur di Samarinda jenis penelitian menggunakan analisis data yaitu regresi linier berganda, koefisien korelasi, koefisien determinasi dan uji parsial. Hasil penelitian menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada bidang sekretariat dan

bidang industri di kantor Perindustrian Perdagangan, koperasi, usaha mikro kecil dan menengah Provinsi Kalimantan Timur di Samarinda.

Rakasisi (2014), dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh motivasi, kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai (Studi Empiris pada Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Karanganyar), menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh negative signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut Dangnga (2014), dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kompensasi *Finansial* Terhadap Kinerja Karyawan *Front Liner* pada Hotel Imperial Aryaduta di Kota Makassar, menyatakan bahwa dari penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja secara parsial berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Zella (2018), dengan judul pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Permodalan Nasional Madami (persero) cabang padang, menyatakan bahwa dari penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Arina (2015), dalam penelitiannya pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada CV. Yamaha Siteba Padang, hasil peneliitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada CV Yamaha Siteba Padang. Jayanti (2014), analisis pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, kontrak psikologi, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan RSUD Kota Semarang, dengan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Wasilawati (2014), dalam penelitian pengawasan, disiplin kerja dan kinerja pegawai badan pusat statistik kabupaten Lampung

Tengah, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian Astuti, dkk (2018), yang judul pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan, dalam jurnal organisasi dan manajemen (31-46). dapat disimpulkan bahwa nilai t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} ($-6,550 < 1,987$) dan nilai signifikan lebih kecil dari 0.05 ($0,000 < 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa H_1 di tolak dan H_0 diterima, sehingga hipotesis dalam penelitian ini tolak bahwa penghargaan (*reward*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hukubun, dkk (2020), penelitian yang judul pengaruh penghargaan (*reward*) terhadap kinerja karyawan *best western lagoon* Manado, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini terkait dengan bagaimana pengaruh penghargaan (*reward*) terhadap kinerja karyawan di *best western lagoon* Manado, Penghargaan menjadi salah satu faktor yang sangat penting dalam memotivasi kinerja karyawan sehingga dapat memacu karyawan untuk dapat meningkatkan kualitas kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan apakah penghargaan (*reward*) dapat mempengaruhi cara bekerja seseorang di suatu organisasi bisnis, metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan 117 responden yang terdiri dari berbagai karyawan *best western lagoon* Manado hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja seseorang dalam melakukan tugas dan tanggung jawab yang di berikan perusahaan, atau organisasi bisnis lainnya, penelitian ini juga menunjukkan bahwa suatu perusahaan atau organisasi bisnis dapat berputar atau berjalan dengan apabila sumber daya manusianya (karyawan) bekerja dengan baik. Priyadi (2020),

penelitian yang berjudul pengaruh penghargaan dan hukuman terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri TBK. Penghargaan dan hukuman berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Namun penelitian yang dilakukan oleh Kumentas (2013), dengan judul pengaruh TQM, sistem pengukuran kinerja dan penghargaan terhadap kinerja manajerial PT Pos Indonesia, dengan hasil menunjukkan bahwa variabel sistem penghargaan berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Meidiyana, dkk (2014), dengan judul penelitiannya pengaruh total *quality management* (TMQ) terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (*reward*) sebagai variabel moderating pada PT Inka (Persero) Madiun, menunjukkan bahwa TQM yang dimoderasi oleh sistem penghargaan berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Raymond(2017), dengan judul pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan pada sultan raja hotel amurang, penelitian menunjukkan bahwa variabel *reward* dan *punishment* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan pada sultan raja hotel amurang.

Omtinah (2013), dengan judul penelitian pengaruh penghargaan (*reward*) terhadap kinerja karyawan muslim BNI Syariah cabang Semarang, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penghargaan yang diberikan perusahaan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bank BNI Syariah Semarang. Serena, dkk (2012), dengan judul pengaruh penghargaan dan motivasi terhadap kinerja karyawan (Studi pada divisi penjualan PT United Center Suzuki Ahmad Yani, Surabaya), hasil penelitian bahwa ada hubungan antara penghargaan intrinsik dan kinerja karyawan, ada hubungan langsung antara penghargaan ekstrinsik dan kinerja, ada perbedaan signifikan antara penghargaan. Siahaan (2013), yang berjudul pengaruh

reward dan *punishment* terhadap disiplin kerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III Rambutan, hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama *reward* dan *punishment* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kinerja.

2.2.3 Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

Penelitian Sidianti (2015), yang berjudul pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun dari hasil analisis yang diperoleh bahwa lingkungan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sedangkan Yudiningsih, dkk (2016), penelitian yang berjudul pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada dinas pertanian dan peternakan Kabupaten Buleleng. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai pada dinas pertanian dan peternakan Kabupaten Buleleng. Kesamaan dengan penelitian ini yaitu sama-sama meneliti kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh variabel lingkungan kerja dan disiplin kerja akan tetapi penelitian yang dilakukan oleh Yudiningsih analisis datanya menggunakan analisis jalur sedangkan pada penelitian ini akan menggunakan analisis regresi linier berganda. Putra dkk (2013), berjudul pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pada karyawan PT Naraya Telematika Malang. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui dan menjelaskan variabel lingkungan kerja fisik dan lingkungan non fisik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Naraya Telematika Malang.

Namun penelitian yang dilakukan oleh Deny (2015), dengan berjudul analisis pengaruh stress kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap turnover *intention* karyawan, hasil menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif *intense turnover* karyawan. Sari, ddk (2017), dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh stress kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Wenangcemerlang Press, penelitian ini menyatakan bahwa stress kerja dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Chairani (2014), yang berjudul pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* di mayaloka villas seminyak. Penelitian ini menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Bachtiar (2012), dengan judul pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan *study* pada PT Aqua Tirta Investama di Klaten, hasil penelitian ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Aqua Tirta Investama di Klaten, dan ada pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT Aqua Tirta Investama. Iskandar (2012), tentang pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru SMA Negeri se-kabupaten Kendal, hasil penelitian ini adalah motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran di SMA Negeri se-kabupaten Kendal baik secara parsial maupun simultan. Indriani (2015), dengan judul hubungan lingkungan kerja, disiplin kerja dan kinerja karyawan, penelitian ini menjelaskan bahwa pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.