

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja pegawai menjadi aspek krusial yang menentukan tingkat efektivitas serta efisiensi dalam pelaksanaan tugas pemerintahan, terutama pada sektor publik. Namun, realitas di berbagai lembaga kerap menunjukkan bahwa institusi lebih banyak menuntut pencapaian kinerja optimal dari para pegawainya tanpa memperhatikan ragam faktor yang dapat memengaruhi capaian tersebut. Padahal, terdapat berbagai unsur penting yang seharusnya mendapat perhatian khusus seperti kondisi lingkungan kerja, tingkat motivasi, dan disiplin kerja karena ketiganya secara langsung berkontribusi pada peningkatan produktivitas maupun kinerja pegawai. Terlebih lagi, dalam konteks globalisasi dewasa ini, tuntutan masyarakat terhadap layanan publik yang tinggi merupakan fenomena yang tidak dapat dielakkan, sehingga menuntut aparatur birokrasi untuk senantiasa bersikap profesional dalam menjalankan fungsinya.

Di lingkungan instansi pemerintah seperti Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur, kinerja pegawai tidak hanya mencerminkan profesionalisme dan tanggung jawab individu, tetapi juga berperan sebagai tolok ukur keberhasilan pelaksanaan fungsi administratif dan koordinatif dalam mendukung roda pemerintahan daerah. Dalam konteks reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik, penguatan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi tuntutan yang tidak dapat diabaikan. Namun demikian, pencapaian kinerja yang optimal tidak terjadi secara otomatis, melainkan sangat dipengaruhi

oleh sejumlah faktor yang saling berinteraksi, baik yang bersifat individual maupun lingkungan organisasi. Kinerja yang optimal dari pegawai tidak hanya mencerminkan produktivitas individu, tetapi juga berkontribusi terhadap efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Dalam konteks Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur, kinerja pegawai memiliki peran penting dalam mendukung implementasi kebijakan dan pelayanan publik yang berkualitas. Capaian kinerja organisasi periode 2024 pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur dapat dilihat pada Tabel 1.1 di bawah ini.

Tabel 1.1
Capaian Kinerja Organisasi Kantor Sekretariat
Daerah Kabupaten Aceh Timur Tahun 2024

No	Periode	Capaian Kinerja Organisasi
1	Januari	Baik
2	Februari	Baik
3	Maret	Baik
4	April	Baik
5	Mei	Baik
6	Juni	Baik
7	Juli	Baik
8	Agustus	Baik
9	September	Baik
10	Oktober	Baik
11	November	Baik
12	Desember	Baik

Sumber: Lampiran Keputusan Bupati Aceh Timur Nomor 061/06/2025 tentang Penetapan Capaian Kinerja Organisasi Periodik Pemerintah Kabupaten Aceh Timur.

Tabel di atas memperlihatkan bahwa capaian kinerja organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur periode 2024 tergolong baik. Akan tetapi hasil penilaian tersebut tidak bisa dijadikan suatu acuan dan ukuran yang menguatkan karena penilaian yang dilakukan bersifat tidak terlalu objektif dan tidak melibatkan semua variabel.

Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur merupakan lembaga yang berfungsi sebagai unsur staf pemerintah daerah yang bertugas membantu Bupati dalam penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, koordinasi, pelayanan terhadap perangkat daerah dan masyarakat serta memastikan terselenggaranya pelayanan administratif yang efektif dan efisien. Sekretariat Daerah berada di bawah kepemimpinan seorang Sekretaris Daerah, yang dalam pelaksanaan tugasnya bertanggung jawab langsung kepada Bupati. Secara konseptual, sejumlah riset serta teori dalam bidang manajemen sumber daya manusia telah mengemukakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh beragam variabel, antara lain disiplin kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja.

Di sisi lain Jufrizen dan Hadi (2021) mendefinisikan kinerja sebagai suatu pekerjaan yang dilakukan seseorang sesuai dengan tugas pokok dan wewenang serta bertanggung jawab atas hasil pekerjaannya demi tercapainya suatu tujuan organisasi. Sementara itu, Irawan (2000) mengemukakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil nyata yang dapat diobservasi dan diukur secara langsung. Lebih lanjut, Mathis dan Jackson (2009) menegaskan bahwa kinerja individu pegawai menjadi faktor sentral bagi keberhasilan suatu organisasi, yang dipengaruhi oleh beberapa elemen seperti kapabilitas individu, motivasi, etos kerja, tingkat kehadiran, perancangan tugas, serta adanya dukungan organisasi. Oleh karena itu, penilaian terhadap kinerja sangat diperlukan untuk menilai akuntabilitas atas tugas yang telah dipercayakan kepada pegawai, sehingga jika kualitas kinerja pegawai memadai, maka organisasi akan lebih mudah menjaga konsistensi lingkungan internalnya dan menciptakan output yang sejalan dengan

visi serta misi institusi. Dengan demikian, upaya optimalisasi kinerja pegawai memerlukan perhatian khusus pada faktor-faktor seperti disiplin, motivasi, dan lingkungan kerja.

Terdapat berbagai faktor yang berperan sebagai determinan kinerja pegawai. Pada penelitian ini, peneliti memfokuskan kajian pada tiga faktor utama, yaitu disiplin, motivasi, dan lingkungan kerja untuk mengidentifikasi sejauh mana ketiganya memengaruhi kinerja pegawai. Salah satu karakter fundamental yang wajib dimiliki oleh setiap pegawai untuk menunjang peningkatan kinerja adalah sikap disiplin. Tingkat disiplin seorang pegawai tidak semata-mata diukur melalui kehadiran fisik di tempat kerja, melainkan juga tercermin dari seberapa efektif waktu yang digunakan pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Seorang pegawai yang mampu menuntaskan pekerjaannya secara tepat waktu tanpa harus menunggu instruksi atau pengawasan langsung dari atasan, dapat dikategorikan sebagai individu dengan derajat kedisiplinan yang tinggi.

Menurut pendapat Andi Prayogi dan M. Nursidin (2018), disiplin merupakan sikap taat dan patuh yang dilakukan oleh seseorang kepada peraturan dan keputusan yang telah ditetapkan dalam menjalankan suatu tugas dan kewajibannya, sehingga mendorong mereka untuk secara konsisten mematuhi kebijakan, ketentuan, dan tata tertib yang telah digariskan. Sementara itu, Muchdarsyah (2003) berpendapat bahwa disiplin adalah cerminan sikap dan mental seseorang dalam perbuatan atau tingkah lakunya berupa kepatuhan terhadap peraturan, norma dan kaidah yang berlaku dalam kehidupan masyarakat.

Selaras dengan itu, Atmosudiharjo (2000) menegaskan bahwa disiplin merupakan bentuk ketaatan, penghormatan, serta perilaku yang jelas tercermin dalam kepatuhan terhadap aturan-aturan yang telah disepakati antara organisasi dan para pegawai yang terlibat di dalamnya.

Faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja pegawai diantaranya adalah dengan memperhatikan motivasi. Menurut Maslow (1970) yang menamakan teorinya "*Maslow's Need Hierarchy Theory*", menyebutkan bahwa motivasi dapat dipahami sebagai energi yang mendorong individu untuk bertindak dan berupaya dalam memenuhi berbagai kebutuhannya. Dalam konteks organisasi, upaya pemenuhan motivasi pegawai merupakan aspek penting guna mendorong perbaikan berkelanjutan terhadap kinerja mereka. Maslow mengemukakan konsep lima tingkatan kebutuhan manusia yang membentuk suatu hierarki, meliputi kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, serta kebutuhan aktualisasi diri.

Menurut Maslow, motivasi kerja seseorang sangat dipengaruhi oleh terpenuhinya kebutuhan dasar fisik, rasa aman, interaksi sosial, penghargaan diri, dan pencapaian aktualisasi diri secara optimal. Menurut Robbins dan Coutler (2007), motivasi yang timbul dari dalam diri seseorang berasal dari dua faktor, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik terkait dengan kepuasan dan motivasi kerja. Faktor intrinsik yaitu faktor yang bersumber dalam diri seseorang. Faktor-faktor intrinsik tersebut meliputi prestasi, pengakuan, tanggung jawab dan perkembangan sedangkan faktor ekstrinsik yaitu faktor motivasi yang bersumber dari luar diri seseorang yang meliputi hubungan dengan rekan kerja, gaji/upah,

kemanan kerja dan kondisi lingkungan kerja. Herzberg dalam teori dua faktornya menegaskan bahwa motivasi intrinsik seperti rasa tanggung jawab dan penghargaan mampu meningkatkan kepuasan kerja dan pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja pegawai.

Selain faktor disiplin dan motivasi kerja, aspek lingkungan juga memiliki kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan performa pegawai. Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung secara langsung maupun tidak langsung mampu memberikan pengaruh terhadap kondisi psikologis serta fisiologis individu saat melaksanakan tugasnya. Sebaliknya, lingkungan yang kurang kondusif dapat menurunkan moral, yang pada akhirnya berdampak pada rendahnya produktivitas kinerja. Menurut Nitisemito (2011), lingkungan kerja sebagai berbagai hal yang berada di sekitar pekerja dan berpotensi memengaruhi dirinya dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Menurut pendapat Sedarmayanti (2013), lingkungan fisik mencakup seluruh kondisi di area kerja yang dapat memberikan pengaruh, baik secara langsung maupun tidak langsung, terhadap pegawai. Lebih lanjut, menurut Sedarmayanti menrangkan terdapat sejumlah elemen yang membentuk atmosfer lingkungan kerja, antara lain pencahayaan, suhu ruangan, tingkat kelembaban, sirkulasi udara, tingkat kebisingan, aroma tidak sedap, dekorasi ruangan, alunan musik, aspek keamanan, dan pemilihan warna dalam ruangan. Seluruh aspek tersebut secara kolektif dapat mempengaruhi kenyamanan serta produktivitas pegawai di lingkungan kerja.

Berdasarkan temuan empiris, sejumlah studi sebelumnya yang dilakukan oleh (MR. Rusdee Chemoh, 2021 dan Rizka Pertiwi, 2021) mengindikasikan bahwa tingkat disiplin kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap efisiensi, ketepatan dalam pelaksanaan tugas, serta kepatuhan pada peraturan organisasi. Kontribusi ini pada akhirnya memperbaiki kinerja pegawai secara keseluruhan. Selain itu, disiplin yang diterapkan secara konsisten juga memfasilitasi tumbuhnya rasa tanggung jawab individu dalam penggunaan fasilitas kantor dan meningkatkan kesadaran pegawai terhadap tugas yang diemban, yang pada gilirannya berpengaruh langsung terhadap kualitas hasil kerja. Namun demikian, penelitian yang dilakukan oleh (Hasyim, 2020, Shofyan Hadi, 2019 dan Indra Lestari, 2016) justru menunjukkan hasil yang berbeda, yakni disiplin kerja dapat berkontribusi secara negatif terhadap kinerja apabila tidak diimbangi dengan motivasi atau semangat kerja yang memadai di dalam diri pegawai. Temuan ini mempertegas asumsi bahwa motivasi kerja berfungsi sebagai variabel penting yang dapat memperkuat hubungan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai.

Hubungan antara lingkungan kerja fisik dan kinerja pegawai telah didokumentasikan secara luas dalam berbagai penelitian. Misalnya, studi yang dilakukan oleh (Syahida, 2018) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja yang bersih serta nyaman mampu meningkatkan tingkat konsentrasi dan antusiasme pegawai, sehingga berdampak positif pada pencapaian kinerja yang maksimal. Temuan serupa juga dilaporkan (Leonardus Junianto Andilolo, 2021), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh yang positif dan

signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (Dewi dan Trihudyatmanto, 2020) juga memperkuat argumen bahwa kenyamanan dalam lingkungan kerja fisik berkontribusi secara signifikan terhadap performa pegawai. Di sisi lain, penelitian yang dilakukan oleh (Andriyani, 2020) justru memberikan hasil yang berlawanan, lingkungan kerja tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai apabila dimediasi oleh motivasi kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja dapat berperan sebagai mediator, baik secara penuh maupun parsial, dalam hubungan antara kondisi lingkungan kerja dan tingkat kinerja pegawai.

Hubungan antara disiplin kerja dan motivasi dalam dunia kerja telah menjadi fokus berbagai penelitian sebelumnya. Misalnya, kajian yang dilakukan oleh (Nabilla, 2024, Nirvandhi, 2023 dan Sudarmanto, 2022) menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki tingkat disiplin tinggi cenderung menunjukkan motivasi kerja yang lebih besar. Hal ini disebabkan oleh pembentukan kebiasaan kerja yang terstruktur dan penerapan prosedur yang konsisten, serta adanya rasa tanggung jawab yang mendalam terhadap pekerjaan. Namun demikian, temuan dari penelitian yang dilakukan oleh (Nurhadi, 2019) menolak temuan-temuan sebelumnya, dengan menyatakan bahwa peningkatan disiplin kerja tidak secara otomatis berimplikasi pada meningkatnya motivasi atau semangat kerja. Oleh karena itu, diperlukan adanya faktor tambahan seperti pemberian penghargaan atau pengakuan terhadap prestasi agar motivasi kerja pegawai dapat terjaga dan terus meningkat. Hal ini menandakan bahwa meskipun disiplin kerja bisa

meningkatkan motivasi, penerapannya perlu memperhatikan aspek psikologis dan fisiologis pegawai.

Kondisi lingkungan kerja fisik telah terbukti memberikan dampak signifikan terhadap tingkat motivasi kerja pegawai. Temuan penelitian yang dilakukan oleh (Nurohman, 2024, Mahargiono, 2023 dan Sudarmanto, 2022), secara konsisten menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara kualitas lingkungan kerja fisik dan motivasi pekerja. Apabila lingkungan kerja menyediakan rasa aman, dukungan fasilitas dan sarana yang memadai, perlakuan yang adil, komunikasi yang berjalan efektif, peluang kolaborasi, serta penghargaan atas pencapaian kinerja, maka para pegawai cenderung lebih terdorong untuk meningkatkan kinerja mereka secara optimal. Rasa aman ini mencakup aspek fisik dan psikologis, di mana pegawai merasa terlindungi dari bahaya fisik dan juga dari tekanan dan konflik emosional yang berlebihan sehingga menjadi dorongan psikologis dalam menyelesaikan tugas.

Namun, hasil penelitian dari (Irsandi, 2023, Deviyana, 2023 dan Sabibalo, 2020) menyatakan sebaliknya, tidak semua pegawai merespon lingkungan kerja fisik dapat meningkatkan semangat dan motivasi dalam bekerja, karena motivasi juga sangat dipengaruhi oleh faktor kepribadian dan kebutuhan individu. Hal ini memperkuat pentingnya memahami motivasi sebagai komponen yang kompleks dalam hubungan antara lingkungan kerja dan hasil kerja.

Tingkat motivasi kerja merupakan salah satu elemen fundamental yang berperan dalam menentukan kualitas kinerja pegawai. Berdasarkan realitas yang terjadi di berbagai instansi, permasalahan rendahnya motivasi di kalangan

pegawai telah menjadi isu yang banyak diteliti oleh para peneliti sebelumnya. Sejumlah riset terdahulu, seperti yang dilakukan oleh (Em Yusuf Iis, 2021), mengungkapkan bahwa motivasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap performa pegawai. Temuan serupa juga diperoleh dari penelitian (Kurnia Putri, 2021, Ahmad, 2021, serta Amalia dan Awaliyah, 2025), yang masing-masing menunjukkan bahwa motivasi kerja secara parsial berkontribusi signifikan pada peningkatan kinerja. Bukti-bukti tersebut mengindikasikan bahwa pegawai dengan tingkat motivasi kerja yang tinggi cenderung lebih gigih, bertanggung jawab, serta mampu menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Namun demikian, hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rizky Iman Perdana, 2024) memperlihatkan temuan yang berbeda, yakni bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Implikasi dari hasil ini menunjukkan bahwa keberadaan motivasi kerja saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja apabila tidak didukung dengan lingkungan kerja yang mendukung. Oleh karena itu, motivasi kerja sebaiknya dipandang sebagai faktor yang saling berkaitan dan berinteraksi dengan variabel lain dalam mempengaruhi capaian kinerja pegawai.

Sejumlah penelitian telah mengidentifikasi peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam kaitannya antara kedisiplinan kerja dengan peningkatan kinerja pegawai. Hasil studi yang dilakukan oleh (Irfan, 2023, Mahargiono, 2023, serta Nabilla, 2024) mengemukakan bahwa motivasi kerja berperan sebagai penghubung yang signifikan antara kedisiplinan dan kinerja, di mana kedisiplinan kerja tidak secara langsung meningkatkan kinerja individu, melainkan melalui

peningkatan motivasi terlebih dahulu. Dengan demikian, disiplin yang tinggi mampu membangkitkan motivasi dalam diri pegawai dan pada gilirannya berdampak positif terhadap pencapaian kerja mereka.

Namun demikian, terdapat pula hasil penelitian berbeda yang disampaikan oleh (Ulfa. M dan M. Azzuhri, 2017), yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja tidak memediasi secara signifikan hubungan antara disiplin dan kinerja pegawai. Artinya, walaupun secara umum motivasi dapat berperan sebagai mediator yang signifikan, namun tanpa internalisasi nilai-nilai kedisiplinan yang memadai oleh pegawai, fungsi mediasi tersebut bisa menjadi tidak efektif. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan motivasi sebagai variabel mediasi sangat bergantung pada sejauh mana pegawai mampu menerapkan prinsip-prinsip kedisiplinan dalam lingkungan kerjanya.

Sebagaimana ditemukan dalam berbagai studi sebelumnya, motivasi kerja kerap berfungsi sebagai variabel mediasi yang menghubungkan lingkungan kerja fisik dengan pencapaian kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh (Sudarmanto, 2022, Irfan, 2022, serta Asfar dan Anggraeni, 2020) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan motivasi kerja berperan sebagai mekanisme penghubung. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya menciptakan lingkungan kerja fisik yang kondusif agar semangat dan motivasi pegawai dapat terjaga, sehingga pada akhirnya berdampak pada meningkatnya produktivitas.

Lingkungan kerja fisik yang mendukung akan memunculkan perasaan nyaman sekaligus meningkatkan antusiasme kerja, yang kemudian tercermin

dalam keluaran kerja yang optimal. Namun demikian, hasil penelitian yang berbeda diungkapkan oleh (Deviyana, 2023 dan Irsandi, 2023), yang menemukan bahwa lingkungan kerja fisik justru dapat berdampak negatif terhadap kinerja ketika motivasi kerja diposisikan sebagai variabel *intervening*. Dalam konteks ini, para pegawai tetap dapat menunjukkan kinerja yang baik meskipun dihadapkan pada lingkungan kerja fisik yang kurang optimal, selama mereka memiliki tingkat motivasi yang tinggi. Temuan ini menandakan bahwa peran motivasi kerja sebagai mediator tidak selalu bersifat absolut, melainkan sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu pegawai serta nilai-nilai budaya organisasi yang berlaku di suatu lembaga atau instansi.

Secara praktis, realitas yang teramati di lingkungan Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur memperlihatkan keberadaan beragam persoalan yang berhubungan langsung dengan variabel-variabel penelitian, yakni disiplin kerja, lingkungan kerja fisik, motivasi kerja serta performa pegawai. Berdasarkan pengamatan awal terhadap beberapa pegawai ASN Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur terkait rendahnya kedisiplinan, ditemukan bahwa penerapan disiplin kerja belum berjalan secara konsisten.

Fakta di lapangan menunjukkan bahwa masih ditemukan Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Aceh Timur yang melakukan pelanggaran disiplin. Pelanggaran disiplin yang pertama ialah mengenai ketepatan waktu. Berdasarkan fakta di lapangan, banyak di antara mereka berasumsi bahwa ketika telah memasuki waktu sore hari dan seluruh tugas pokok dianggap selesai, maka diperbolehkan meninggalkan kantor meskipun jam kerja belum resmi berakhir.

Ketidaksiplinan lainnya yang terjadi ialah mengenai pemanfaatan sarana dan fasilitas kantor. Tingkat kesadaran dalam memanfaatkan dan menjaga fasilitas dan sarana kantor yang digunakan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi masih tergolong rendah. Hal ini dibuktikan masih terdapat kejadian lupa mematikan *air conditioner*, tidak mencabut kabel *printer* setelah selesai digunakan dan menggunakan laptop saat dalam keadaan mengisi daya. Hal ini tentu menjadi bukti bahwa tingkat kesadaran pemanfaatan sarana dan fasilitas kantor dengan baik yang digunakan oleh ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur masih tergolong rendah.

Selain itu, pelanggaran disiplin yang terjadi ialah mengenai tanggung jawab pekerjaan. Berdasarkan hasil pengamatan sehari-hari, masih terdapat pegawai yang tidak melaporkan hasil pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan, kurangnya kesadaran untuk menyerahkan dokumen-dokumen yang diminta oleh organisasi-organisasi perangkat daerah lain atau bahkan terlambat memberikan progres berupa hasil penyelesaian produk dokumen yang diminta oleh pimpinan guna mempercepat akselerasi roda pemerintahan daerah yang saling berkesinambungan antar organisasi perangkat daerah.

Pelanggaran disiplin terakhir yang terjadi adalah masalah ketaatan terhadap aturan kantor. Berdasarkan pengamatan yang peneliti lakukan di lapangan, masih terdapat pegawai yang tidak menggunakan seragam maupun atribut seperti pin nama dan logo korpri sesuai dengan hari kerja yang telah ditentukan. Selain itu, masih terdapat pegawai yang tidak masuk kerja tanpa memberikan dan membuktikan dengan alasan atau dokumen yang sah seperti

surat dokter, surat izin telat masuk atau bahkan surat izin cepat pulang. Ironisnya lagi, masih terdapat pegawai yang berada di luar lingkungan kantor selama jam kerja berlangsung. Keadaan ini mencerminkan masih rendahnya tingkat komitmen organisasi dalam menerapkan dan menjaga budaya disiplin kerja. Disiplin sendiri merepresentasikan tingkat kepatuhan pegawai terhadap peraturan serta kebijakan yang berlaku di suatu instansi. Pegawai dengan disiplin kerja yang kuat umumnya menunjukkan konsistensi dalam pelaksanaan tugas maupun tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Sebaliknya, rendahnya tingkat disiplin menyebabkan masalah seperti keterlambatan, absensi, dan penurunan produktivitas.

Selain itu, kondisi kenyamanan dan ketenangan lingkungan kerja fisik di kantor cenderung masih belum mendukung. Apabila melihat dari sisi pewarnaan, untuk beberapa ruangan kerja sebenarnya sudah dilengkapi dengan pewarnaan yang sesuai yaitu cat putih. Akan tetapi masih terdapat beberapa ruangan yang dilengkapi dengan nuansa warna krim. Dengan kondisi pencahayaan matahari yang masih kurang pada beberapa ruangan, ruangan dengan nuansa krim tersebut tidak mendukung untuk kenyamanan mata. Hal ini menjadi salah satu indikator yang perlu diperhatikan terkait kenyamanan bekerja dari segi pewarnaan.

Hal lain yang menjadi masalah ialah terkait kebersihan lingkungan sekitar kantor yang tidak sedikit dicemari oleh kertas-kertas yang sudah tidak dipakai bertumpuk di atas meja, kurangnya kesadaran membuang sampah di tempat yang telah disediakan sesuai jenisnya, seperti sampah bungkusan nasi, *microwave*, kantong plastik, kertas dan lain sebagainya. Dengan notabene kantor sekretariat

daerah adalah pusat dari segala perkantoran, tentu faktor kebersihan seharusnya jauh lebih diperhatikan karena akan menjadi teladan bagi perkantoran lainnya.

Apabila berbicara dari sisi penerangan, hampir seluruh ruangan kerja dilengkapi dengan pencahayaan lampu yang cukup walaupun masih terdapat beberapa ruangan yang tidak mendapatkan pencahayaan sinar matahari. Dengan kondisi penerangan lampu yang cukup banyak, sebenarnya membuat temperatur di ruangan tersebut menjadi lebih panas, akan tetapi terbantu oleh alat pendingin ruangan sehingga suhu ruangan menjadi kondusif untuk kenyamanan bekerja.

Selain itu, sirkulasi udara di ruangan kerja juga tergolong minim. Akibat desain tata ruang kerja yang kurang ergonomis dan terlalu banyak sekat, sehingga hanya ruangan yang di bagian terluar saja yang mendapatkan sirkulasi udara langsung sementara bagian yang menjorok ke dalam sama sekali tidak mendapatkan sirkulasi udara secara alami. Lebih ironisnya lagi, masih terdapat pegawai yang merokok dalam ruangan AC (*Air Conditioner*) yang sedang menyala. Padahal dengan dinyalakannya AC, dapat meminimalisasikan bau tidak sedap sehingga udara yang dihirup menjadi lebih segar. Akibat dari kurangnya kesadaran untuk tidak merokok di dalam ruangan AC yang sedang menyala, menyebabkan udara dalam ruangan kerja menjadi tercemar. Sehingga tidak hanya mengganggu kenyamanan, namun juga mengganggu kondisi kesehatan pegawai lainnya.

Oleh sebab bangunan perkantoran Setdakab Aceh Timur tergolong bangunan baru, sehingga tingkat jaminan keamanan bangunan masih tergolong tinggi, akan tetapi perlu adanya penjagaan kantor yang lebih ketat oleh petugas

keamanan karena masih banyak terdapat orang luar yang bebas berkeliaran di dalam gedung perkantoran. Apabila berbicara mengenai kondisi perabotan seperti kursi dan meja yang digunakan, banyak perabotan yang masih memenuhi standard kelayakan sehingga tergolong aman dan nyaman ketika melakukan suatu pekerjaan.

Terakhir mengenai kebisingan, ruang kerja kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur memang tidak didesain kedap suara sehingga pada kondisi-kondisi tertentu, suara sumbang yang berasal dari luar tentu menjadi salah satu penghambat kenyamanan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang diembankan. Kurangnya kesadaran dalam memperhatikan hal ini, tentu menjadi faktor krusial yang menghambat kenyamanan dan konsentrasi pegawai dalam melakukan aktivitas di dalam kantor.

Dalam aspek motivasi kerja, sebagian besar responden merasa kebutuhan fisiologisnya belum terpenuhi secara utuh. Fakta yang terjadi di lapangan ialah pemberian hak pegawai belum diterapkan secara proporsional. Berdasarkan wawancara singkat kepada beberapa pegawai, fenomena motivasi kerja yang terjadi saat ini salah satunya ialah pegawai merasa tunjangan penghasilan yang diberikan tidak sesuai dengan batas waktu yang telah dicantumkan dalam Peraturan Bupati Aceh Timur Nomor 59.b Tahun 2020 yang menyatakan bahwa tambahan penghasilan bagi PNS dibayarkan setiap bulan paling lambat pada tanggal 15 (lima belas) bulan berikutnya. Oleh karena itu, pembayaran hak berupa tunjangan penghasilan pegawai tahun anggaran 2024 belum lunas dibayarkan. Untungnya pembayaran tunjangan penghasilan pegawai tahun anggaran 2025

sudah mulai normal kembali dibayarkan walaupun dengan kondisi nominal yang didapatkan oleh masing-masing kelas jabatan diefisiensikan sebesar 40%.

Selain itu, rendahnya motivasi di kalangan pegawai juga dipengaruhi oleh minimnya penghargaan atau apresiasi yang diberikan oleh pihak internal instansi. Hal yang perlu dilakukan ialah menerapkan *reward and punishment* sebagai umpan balik kepada pegawai. Dari segi sosial, pegawai kerap mengalami kejenuhan akibat rutinitas pekerjaan yang monoton dan kurangnya variasi dalam aktivitas yang mereka lakukan akibat dari minimnya interaksi sosial, saling menyokong dalam menyelesaikan tugas pokok pun masih belum diterapkan secara proporsional. Sementara dari segi keamanan, perlu adanya penjagaan kantor yang lebih ketat karena masih banyak terdapat aktivitas yang dilakukan oleh masyarakat publik secara bebas berkeliaran di dalam gedung perkantoran. Hal ini dikhawatirkan menjadi ancaman bagi pegawai dalam menjalankan tugas-tugas negara yang sifatnya rahasia.

Terakhir, terkait pengembangan aktualisasi diri, tidak sedikit pegawai yang masih belum ingin terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan peningkatan *skill* seperti mengikuti *wokshop*, bimbingan teknis dan sosialisasi yang berhubungan dengan konteks kepegawaian. Padahal dengan banyak terlibat dalam kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan kualitas diri, tentu menjadi nilai tambah dalam meningkatkan kualitas pekerjaan.

Situasi ini diperburuk oleh belum adanya kebijakan yang bersifat inovatif yang dapat mendorong peningkatan semangat kerja. Kondisi tersebut pada akhirnya membuat pegawai merasa kurang terdorong untuk terus hadir dan

berkontribusi secara optimal dalam menjalankan tugas-tugas di kantor. Akibat dari rendahnya motivasi pegawai, maka terbentuklah kurangnya semangat pegawai dalam bekerja, sering menunda pekerjaan, terjadi penurunan persentase dalam hal kehadiran dan sering melakukan aktivitas lain di luar kantor.

Berdasarkan fenomena tersebut, tampak jelas bahwa masalah kedisiplinan, kualitas lingkungan kerja dan lemahnya motivasi kerja saling berkaitan dan berpotensi besar dalam memengaruhi capaian kinerja pegawai. Akibat dari fenomena-fenomena yang telah dipaparkan di atas sebelumnya, tentu menimbulkan penurunan kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dari segi kualitas pekerjaan, masih terdapat pegawai yang belum mampu meminimalisasi dan menghindari kesalahan berulang-ulang dalam menyelesaikan dokumen, sehingga terjadi pemborosan baik dari segi waktu, tenaga maupun materi. Dari segi kuantitas, hanya pegawai tertentu dan selalu pegawai itu saja yang mampu menyelesaikan beberapa kuantitas pekerjaan dalam satu waktu penyelesaian, sementara beberapa pegawai lainnya masih terdapat bekeliaran saat jam aktif kantor sehingga pada saat yang bersamaan sama sekali tidak menghasilkan produk pekerjaan apapun.

Dari aspek pengetahuan, tidak semua pegawai memiliki tingkat pengetahuan yang sama. Hanya pegawai yang selalu pro-aktif yang tentu memiliki pengetahuan yang lebih luas. Dengan pengetahuan yang lebih luas tersebut, sehingga menyebabkan hanya pegawai tertentu saja yang sering dilibatkan dalam setiap pengambilan keputusan untuk menetapkan suatu kebijakan. Hal ini tentu

mengganggu keseimbangan dan terjadi kesenjangan dalam keterlibatan pegawai di ruang lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur.

Terakhir, apabila berbicara terkait indikator kehadiran, tingkat intensitas kehadiran pegawai di ruang lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur masih belum stabil setiap bulannya. Hal ini dibuktikan dengan data persentase ketidakhadiran pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur tahun 2024 yang dapat dilihat pada Tabel 1.2 di bawah ini.

Tabel 1.2
Data Persentase Absensi Ketidakhadiran Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur Tahun 2024

No	Periode	Persentase Ketidakhadiran Pegawai
1	Januari	2%
2	Februari	5%
3	Maret	4%
4	April	7%
5	Mei	5%
6	Juni	5%
7	Juli	3%
8	Agustus	2%
9	September	4%
10	Oktober	7%
11	November	8%
12	Desember	7%

Sumber: Bagian Umum dan Kepegawaian Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur

Dari Tabel 1.2 diatas dapat dilihat bahwa tingkat absensi Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur Tahun 2024 cenderung tidak stabil. Lonjakan tingkat persentase ketidakhadiran yang paling dratis terjadi pada 3 (tiga) bulan terakhir. Berdasarkan wawancara yang peneliti himpun, ternyata penyebab terjadinya lonjakan ketidakhadiran pegawai dikarenakan ketidakjelasan pembayaran tambahan penghasilan yang belum terbayar selama 6 bulan di tahun 2024. Apalagi hampir 90% pegawai ASN Aceh Timur berasal dari Kota Langsa,

dengan kondisi jarak ke tempat kerja yang jauh, tentu membutuhkan pengeluaran yang banyak untuk bisa sampai ke kantor.

Penyebab lainnya ialah adanya pengaruh jarak dari rumah ke kantor yang sangat jauh. Hal ini disebabkan sejak pemekaran 3 kabupaten yaitu Aceh Timur, Langsa dan Aceh Tamiang, mengharuskan seluruh pegawai Kabupaten Aceh Timur menempuh jarak ± 70 km (1,5 jam) dari Kota Langsa dan ± 90 km (2,5 jam) dari Kabupaten Aceh Tamiang. Perlu diketahui bahwa Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Aceh Timur didominasi oleh orang-orang yang berdomisili di Kota Langsa dan bahkan beberapa berasal dari Kabupaten Aceh Tamiang. Perjalanan jauh memakan waktu yang signifikan, sering kali membuat pegawai terlambat bahkan lelah sebelum memulai pekerjaannya. Perjalanan yang panjang juga dapat mempengaruhi suasana hati, konsentrasi dan energi yang pada akhirnya berdampak negatif pada produktivitas pegawai.

Kurangnya keseimbangan ini tentu tidak hanya dapat meningkatkan insentitas absensi yang tinggi, namun juga dapat menyebabkan stres dan kelelahan yang berdampak pada penurunan kinerja. Pegawai yang harus melakukan perjalanan jauh merasa kurang termotivasi atau bahkan frustrasi dengan situasi ini. Ketidakpuasan terhadap kondisi kerja yang tidak nyaman atau kurang ideal ini dapat menyebabkan penurunan motivasi dan komitmen terhadap pekerjaan yang diemban.

Dalam banyak kasus, instansi yang kurang mempertimbangkan dampak jarak tempat tinggal, bisa menghadapi masalah seperti tingkat absensi yang tinggi dan *turnover* pegawai yang lebih besar. Oleh karena itu, penelitian yang mengkaji

secara simultan pengaruh dari ketiga aspek ini sangat relevan untuk dilakukan, guna memperoleh pemahaman yang lebih utuh sekaligus memberikan dasar yang kuat dalam perumusan kebijakan peningkatan kinerja ASN di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur.

Akibat dari permasalahan-permasalahan yang sangat rentan terjadi di atas, sehingga berdampak pada kinerja yang cenderung stagnan dengan target kerja yang sering tidak tercapai secara optimal. Hal ini dibuktikan dengan hasil evaluasi atas akuntabilitas kinerja Pemerintah Kabupaten Aceh Timur yang dilakukan oleh Kementerian Dalam Negeri pada tahun 2022 dan 2023 berturut-turut menunjukkan bobot sebesar 44,96 dan 45,69 dengan predikat C. Hal tersebut menunjukkan bahwa implementasi akuntabilitas kinerja menurun dikarenakan sistem dan tatanan dalam akuntabilitas kinerja dan instansi pemerintah belum terimplementasi sesuai dengan sistem manajemen kinerja sehingga masih perlu banyak perbaikan mendasar. Berikut rincian hasil evaluasi yang dapat dilihat pada Tabel 1.3.

Tabel 1.3
Nilai Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi
Pemerintah Kabupaten Aceh Timur

Komponen yang Dinilai	Bobot	Nilai	
		2022	2023
Perencanaan Kinerja	30	14,55	14,57
Pengukuran Kinerja	30	12,90	13,09
Pelaporan Kinerja	15	8,36	8,37
Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Internal	25	9,15	9,66
Nilai Hasil Evaluasi	100	44,96	45,69
Tingkat Akuntabilitas Kinerja		C	C

Sumber: Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum Kabupaten Aceh Timur

Berdasarkan permasalahan yang telah dijabarkan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa terdapat urgensi untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, dengan motivasi sebagai variabel mediator. Studi ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam terkait faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai serta peranan motivasi dalam memperkuat hubungan antara disiplin, lingkungan kerja, dan kinerja pegawai.

Walaupun penelitian terdahulu mengenai keterkaitan disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai yang melibatkan motivasi sudah banyak dilakukan, namun penelitian yang mengkaji tata laksana administratif dan koordinatif pada ruang lingkup Pemerintah Kabupaten Aceh Timur masih sangat minim dilakukan. Selain itu, hasil penelitian ini juga berupaya menjawab celah empiris dari hasil-hasil penelitian terdahulu (*research gap*) yang masih menunjukkan ketidakkonsistenan hasil dalam hubungan antar variabel. Dengan demikian, penelitian ini menjadi penting untuk dilaksanakan guna menambah wawasan akademis dalam ranah manajemen sumber daya manusia serta memberikan kontribusi praktis terhadap optimalisasi sistem pengelolaan kinerja pegawai pada instansi pemerintahan daerah khususnya di Pemerintahan Kabupaten Aceh Timur.

1.2 Rumusan Masalah

Merujuk pada uraian latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, perumusan masalah yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Se jauh mana penerapan disiplin kerja memberikan dampak terhadap tingkat motivasi pegawai di lingkungan Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur?
2. Se jauh mana kondisi lingkungan kerja fisik memberikan dampak terhadap tingkat motivasi pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur?
3. Se jauh mana kedisiplinan kerja memengaruhi tingkat kinerja pegawai di lingkungan Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur?
4. Se jauh mana kondisi lingkungan kerja fisik memberikan dampak terhadap tingkat kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur?
5. Se jauh mana motivasi kerja memengaruhi performa pegawai di lingkungan Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur?
6. Apakah motivasi kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur?
7. Apakah motivasi kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara lingkungan kerja fisik dengan kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan tersebut di atas, maka tujuan penelitian yang dapat ditarik untuk penelitian ini, yaitu:

1. Melakukan analisis terhadap dampak disiplin kerja terhadap tingkat motivasi pegawai di lingkungan Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur;
2. Menelaah dampak kondisi lingkungan kerja fisik terhadap tingkat motivasi pegawai di lingkungan Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur;
3. Menginvestigasi dampak kedisiplinan kerja terhadap performa pegawai di lingkungan Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur;
4. Meneliti dampak kondisi lingkungan kerja fisik terhadap performa pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur;
5. Melakukan analisis mengenai dampak motivasi kerja terhadap performa pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur;
6. Mengevaluasi peran mediasi motivasi kerja dalam hubungan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur;
7. Meneliti peran mediasi motivasi kerja dalam hubungan antara lingkungan kerja fisik dan kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil dari studi empiris yang dilakukan dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis, yaitu

1. Studi ini memperluas wawasan dalam bidang manajemen sumber daya manusia dengan menyoroti dinamika interaksi antara disiplin kerja,

lingkungan kerja fisik, dan kinerja pegawai, serta menempatkan motivasi kerja sebagai variabel mediasi kunci dalam hubungan tersebut;

2. Temuan dalam penelitian ini diharapkan dapat memperkuat dan memperluas model-model teoritis yang membahas faktor-faktor penentu kinerja pegawai, serta menegaskan peran motivasi kerja sebagai faktor psikologis yang menjembatani pengaruh variabel lingkungan terhadap hasil kerja;
3. Penelitian ini juga bermanfaat dalam memberikan dasar empirik bagi pengembangan konsep mediasi antara faktor individu (seperti disiplin kerja) dan faktor kontekstual (lingkungan kerja) dalam membentuk perilaku pegawai yang produktif yang melibatkan motivasi sebagai mediator;
4. Temuan dari penelitian ini berpotensi dijadikan acuan bagi peneliti berikutnya dalam mengembangkan studi serupa menggunakan pendekatan alternatif, baik pada organisasi publik maupun swasta, serta dengan melibatkan variabel *intervening* atau *moderating* yang lain.

1.4.2 Manfaat Praktis

Temuan empiris dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi yang bersifat praktis.

1. Bagi Pemerintah Kabupaten Aceh Timur, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar dalam merancang kebijakan peningkatan disiplin dan pembenahan lingkungan kerja guna meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah.
2. Bagi manajemen organisasi, penelitian ini memberikan panduan untuk mengembangkan program peningkatan motivasi kerja pegawai melalui

pembentukan budaya kerja yang disiplin dan lingkungan kerja fisik yang mendukung.

3. Penelitian ini dapat membantu bagian kepegawaian atau SDM untuk mengevaluasi serta merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif, berbasis data dan pendekatan psikologis-motivasi.
4. Bagi para pegawai, hasil penelitian ini dapat meningkatkan kesadaran akan pentingnya disiplin dan adaptasi terhadap lingkungan kerja fisik sebagai bagian dari upaya pengembangan diri dan pencapaian kinerja optimal.