

Determinan Kinerja Aparatur Pengelola Kekayaan Negara: Analisis Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja

Feri Listianto¹⁾, Sri Rahayu²⁾, Purwanto³⁾

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika

Email: feri.listianto@kemenkeu.go.id, rahayu.mahardhika@gmail.com,
purwanto.dosen@stiemahardhika.ac.id

Abstrak

Tuntutan *good governance* mendorong instansi pemerintah untuk mengoptimalkan performa aparatur, khususnya pada unit yang menangani pengelolaan aset negara dan pelayanan lelang. Namun, pemahaman mengenai pendorong utama kinerja pada konteks tersebut masih belum mendalam. Kajian ini dirancang untuk menguji sejauh mana kedisiplinan pegawai dan kualitas tempat kerja mampu menjelaskan variasi capaian kerja aparatur. Pendekatan empiris dilakukan dengan menyebarkan instrumen pengukuran tertutup kepada petugas yang aktif bertugas, yang dipilih berdasarkan pertimbangan spesifik. Informasi yang diperoleh dari tanggapan responden dikaitkan dengan catatan operasional instansi guna memperkaya interpretasi. Sebelum pengujian dugaan ilmiah, dilakukan serangkaian pemeriksaan terhadap kelayakan alat ukur serta asumsi model statistik. Temuan mengkonfirmasi bahwa kedua faktor yang diuji secara bersama-sama berperan dalam memperkirakan tingkat kinerja, dengan kondisi lingkungan kerja tampil sebagai pendorong paling menonjol. Hal ini mengisyaratkan bahwa ketika aturan perilaku sudah cukup tertanam, intervensi yang mengarah pada peningkatan kenyamanan fisik dan sosial di tempat kerja akan lebih efektif dibandingkan sekadar memperketat pengawasan disiplin. Kontribusi utama terletak pada pembuktian bahwa urutan prioritas faktor pendorong kinerja tidak seragam antarjenis organisasi, sehingga kebijakan sumber daya manusia perlu disesuaikan dengan karakteristik fungsional masing-masing instansi.

Kata kunci: *Kedisiplinan Pegawai; Kualitas Tempat Kerja; Capaian Aparatur; Pengelolaan Aset Negara; Tata Kelola Pemerintahan*

Abstract

Demands for good governance are driving government agencies to optimize the performance of their personnel, particularly within units handling state asset management and auction services. However, understanding of the primary drivers of performance in this specific

context remains insufficient. This study was designed to examine the extent to which employee discipline and workplace quality are able to explain variations in the work achievements of public officials. An empirical approach was carried out by distributing closed-ended measurement instruments to actively serving officers, selected based on specific considerations. Information gathered from respondent feedback was linked with institutional operational records to enrich interpretation. Prior to testing the scientific propositions, a series of examinations were conducted on the suitability of the measurement tools and the assumptions of the statistical model. The findings confirm that the two factors examined jointly play a role in predicting performance levels, with workplace conditions emerging as the most prominent driver. This implies that when behavioral rules are already sufficiently internalized, interventions aimed at enhancing physical and social comfort at work will be more effective than merely tightening disciplinary oversight. The main contribution lies in proving that the priority ranking of performance drivers is not uniform across different types of organizations, meaning that human resource policies need to be adapted to the functional characteristics of each institution.

Keywords: *Employee Discipline; Workplace Quality, Official Achievement, State Asset Management; Government Governance*

Pendahuluan

Upaya penyempurnaan tata kelola pemerintahan menempatkan pengembangan kompetensi aparatur sebagai prioritas utama demi terwujudnya administrasi yang responsif dan terpercaya (Nashar, 2020). Dalam kerangka tersebut, efektivitas individu yang bertugas tidak semata bergantung pada regulasi yang berlaku, melainkan juga ditentukan oleh dinamika internal tempat bertugas, khususnya konsistensi perilaku kedisiplinan dan kualitas suasana kerja yang melingkupinya (Astuti & Rahardjo, 2021; Zahro et al., 2025). Unit pelayanan yang menangani pengurusan harta kekayaan negara serta proses pelelangan merupakan salah satu entitas vertikal di bawah naungan direktorat jenderal yang memiliki tanggung jawab strategis dalam menjaga dan mengoptimalkan aset pemerintah, menyelesaikan tagihan negara, serta menyelenggarakan lelang yang transparan. Tuntutan akan profesionalisme dan akuntabilitas tinggi pada unit ini menjadikan capaian kerja para aparatur sebagai elemen krusial, mengingat sifat pekerjaannya yang kompleks dan memerlukan interaksi intensif dengan berbagai pihak eksternal.

Capaian kerja aparatur mencakup kedalaman dan keluasan output yang dihasilkan sesuai mandat yang diembankan (Mangkunegara, 2021). Rivai & Sagala

(2019) mempersempit pengertian tersebut sebagai pencapaian terukur dalam rentang waktu tertentu yang dievaluasi berdasarkan tolok ukur yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam praktiknya, kinerja aparatur KPKNL dapat diidentifikasi melalui ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, pencapaian target kinerja organisasi, serta kepatuhan terhadap standar pelayanan yang berlaku. Data internal KPKNL Sidoarjo menunjukkan capaian kinerja organisasi selama periode 2022–2024 secara konsisten melampaui target 100%, namun mengalami kecenderungan penurunan dari 113,49% (2022) menjadi 111,12% (2024). Di sisi lain, ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan menunjukkan fluktuasi, dengan persentase karyawan yang menyelesaikan pekerjaan tepat waktu turun dari 60% (2022) menjadi 52% (2023) sebelum kembali naik menjadi 56% (2024). Kondisi ini mengindikasikan bahwa kinerja aparatur bersifat dinamis dan dipengaruhi oleh faktor-faktor internal yang perlu dikaji lebih mendalam.

Ketaatan terhadap tata tertib operasional merupakan pilar utama yang mendasari efektivitas aparatur. Konstruk ini merujuk pada kesediaan internal individu untuk mengikuti arahan formal maupun informal yang berlaku di tempat bertugas, yang diwujudkan melalui kehadiran yang konsisten, pemenuhan tenggat waktu, kepatuhan pada alur kerja baku, serta standar perilaku profesional (Ibrahim & Cahyadi, 2024; Manafe et al., 2024; Yeremia & Nuridin, 2022). Data kehadiran karyawan KPKNL Sidoarjo selama 2022–2024 menunjukkan fluktuasi tingkat kedisiplinan, dengan indikator keterlambatan meningkat dari 1% menjadi 3% pada 2023 sebelum turun kembali menjadi 2% pada 2024, sementara indikator *alpha* (ketidakhadiran tanpa keterangan) meningkat dari 1% menjadi 2%. Meskipun KPKNL Sidoarjo telah memiliki peraturan dan standar operasional prosedur (SOP) kerja yang jelas, keberadaan aturan tersebut belum sepenuhnya menjamin terciptanya disiplin kerja yang konsisten (Haviz et al., 2023). Di sisi lain,

suasana tempat bertugas turut menentukan produktivitas aparatur. Segala elemen yang mengelilingi pelaksanaan tugas, baik berwujud sarana fisik maupun dinamika sosial, turut membentuk kemampuan individu dalam menjalankan fungsinya (Indrayana & Putra, 2024; Sedarmayanti et al., 2020). Ruang kerja yang mendukung menciptakan rasa terlindungi dan bebas dari gangguan, sehingga memfasilitasi konsentrasi dan pengeluaran potensi terbaik (Fani et al., 2022; Hidayatullah et al., 2023). Namun demikian, evaluasi kondisi lingkungan kerja di KPKNL Sidoarjo menunjukkan beberapa aspek yang belum optimal, termasuk fasilitas kerja yang kurang memadai, sirkulasi udara yang kurang optimal, kebisingan yang cukup mengganggu, serta koordinasi dan komunikasi antarpegawai yang belum berjalan secara maksimal. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan kenyamanan, konsentrasi, dan pada akhirnya efektivitas kerja aparatur.

Penelitian mengenai determinan kinerja karyawan telah berkembang luas, baik di sektor swasta maupun publik. Namun demikian, terdapat pola dominasi studi yang dilakukan pada konteks sektor swasta dan manufaktur, sementara studi pada instansi pengelola kekayaan negara masih sangat terbatas. Beberapa kajian terdahulu telah menguji hubungan kedua variabel ini pada berbagai setting. Pada lini produksi perusahaan manufaktur, ditemukan bahwa kedisiplinan dan kualitas tempat kerja sama-sama berkorelasi positif dengan output karyawan (Caraka & Azis, 2024). Temuan serupa muncul dari pengamatan pada industri pengolahan di wilayah metropolitan Bekasi, di mana kedua faktor tersebut terbukti mampu memperkirakan tingkat kinerja (Veritia et al., 2023). Beragam sektor pun menunjukkan pola yang konsisten, mulai dari entitas bisnis komersial hingga unit pelayanan pemerintahan daerah (Paryanti et al., 2024; Pratiwi & Sari, 2024). Bahkan pada perusahaan daerah penyedia air bersih, kedua variabel tersebut tetap signifikan dalam menjelaskan variasi capaian kerja (Umam & Abdurokhim, 2023). Pegawai negeri sipil pun menunjukkan ketergantungan kinerja terhadap kedua faktor tersebut (Wenas & Ikham, 2023).

Namun, bukti yang konvergen ini tidak berarti bebas dari pengecualian. Satu studi pada entitas dengan sistem kerja yang sudah terstandarisasi justru gagal memverifikasi pengaruh kedisiplinan, meskipun variabel lingkungan tetap signifikan (Fahmi & Wardani, 2023). Anomali ini mengisyaratkan bahwa kekuatan prediksi kedisiplinan bersifat kondisional, bergantung pada tingkat formalisasi dan kematangan prosedural organisasi tempat individu bertugas.

Dari perspektif kualitas tempat bertugas, sebagian besar kajian memverifikasi hubungannya dengan output pekerja (Ananda & Hadi, 2023; Syahputra et al., 2024), meskipun satu studi pada industri roti justru menemukan hubungan tersebut tidak terjadi (Warongan et al., 2022). Kompleksitas semakin bertambah ketika dimensi fisik dan non-fisik dipisahkan, di mana aspek konkret terbukti relevan sementara dinamika sosial tidak signifikan dalam memperkirakan capaian pegawai perusahaan logistik pangan (Putri & Syarif, 2024). Pendekatan lain memperkaya model dengan memasukkan perasaan puas terhadap tugas sebagai perantara, memperoleh bukti bahwa kombinasi ketiga faktor tersebut secara kolektif mendorong peningkatan prestasi (Kantohe & Sutarmin, 2023).

Ragam variabel tambahan pun telah dieksplorasi. Pada kantor pelayanan administrasi terkecil, pengaruh ganda dari kondisi fisik dan norma perilaku terhadap efektivitas aparatur terverifikasi (Moumalai et al., 2023). Pendekatan substitusi juga dilakukan dengan mengganti unsur lingkungan menggunakan dorongan internal individu, yang terbukti berhasil bersama kedisiplinan dalam menjelaskan variasi kinerja (Gandung, 2024). Bahkan keyakinan terhadap kemampuan diri sendiri dikombinasikan dengan kepatuhan pada aturan untuk memprediksi pencapaian pelaku usaha sosial (Lestari et al., 2024).

Berdasarkan kajian literatur terdahulu, teridentifikasi beberapa *gap* yang menjadi ruang bagi penelitian ini. Pertama, dominasi studi dilakukan pada sektor

swasta dan manufaktur, sementara studi pada instansi pengelola kekayaan negara yang memiliki karakteristik tugas teknis-administratif sekaligus pelayanan publik masih sangat terbatas. Kedua, sebagian besar penelitian mengandalkan data survei persepsi semata tanpa mengintegrasikan data administrasi organisasi, sehingga kurang mampu menggambarkan kondisi aktual kinerja. Ketiga, bukti empiris mengenai sejauh mana ketaatan terhadap tata tertib dan kualitas suasana kerja memengaruhi capaian individu masih menunjukkan hasil yang bervariasi antarpelaksanaan studi, sehingga diperlukan pengujian ulang pada setting organisasional dengan karakteristik yang berbeda. Keempat, studi yang mengaitkan determinan kinerja dengan agenda reformasi birokrasi secara eksplisit masih jarang dilakukan, padahal konteks ini menjadi relevan untuk memahami dinamika kinerja aparatur di era tuntutan *good governance*.

Berdasarkan *gap* yang telah diidentifikasi, penelitian ini memiliki beberapa kebaruan ilmiah. Pertama, penelitian ini merupakan salah satu studi pertama yang secara spesifik menguji determinan kinerja pada konteks KPKNL sebagai instansi pengelola kekayaan negara, yang memiliki karakteristik unik menggabungkan fungsi teknis-administratif dengan pelayanan publik. Kedua, penelitian ini mengintegrasikan data primer dari survei persepsi dengan data sekunder administrasi organisasi (capaian kinerja dan rekapitulasi kehadiran), memberikan bukti empiris yang lebih komprehensif dan kontekstual dibandingkan studi yang hanya mengandalkan data persepsi semata. Ketiga, penelitian ini menguji konsistensi temuan penelitian terdahulu pada konteks institusional yang berbeda, berkontribusi pada pemahaman mengenai kondisionalitas pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja aparatur publik.

Dari kerangka pemikiran yang telah dikembangkan, fokus analisis dalam kajian ini diarahkan pada dua pertanyaan utama, yaitu apakah ketaatan terhadap tata tertib operasional mampu menjelaskan variasi capaian kerja aparatur pengelola harta kekayaan negara, serta apakah kualitas suasana tempat bertugas turut berperan dalam hal yang sama. Berangkat dari kedua pertanyaan tersebut, diajukan dugaan ilmiah bahwa konsistensi perilaku kedisiplinan berkorelasi positif

dan substantif terhadap tingkat kinerja aparatur (H1), dan kondisi lingkungan kerja yang mendukung memiliki hubungan searah serta signifikan dengan pencapaian tersebut (H2). Kajian ini dirancang untuk menguji secara empiris peran kedua faktor tersebut dalam memperkirakan output aparatur pada unit pelayanan pengurusan aset dan lelang negara yang diposisikan sebagai sampel representatif, dengan harapan menghasilkan masukan strategis bagi penyusunan kebijakan pengembangan sumber daya insani yang didasarkan pada bukti lapangan.

Metode Penelitian

Kajian empiris ini berlokasi pada unit pelayanan pengurusan aset dan lelang negara di wilayah Jawa Timur, yang berada di bawah struktur hierarki direktorat jenderal kekayaan milik pemerintah. Seluruh petugas yang aktif bertugas pada unit tersebut dijadikan kerangka acuan pengambilan contoh, dengan 150 orang terpilih berdasarkan kriteria ketersediaan selama pengumpulan informasi dan masa pengabdian minimal dua belas bulan. Instrumen pengukuran berupa daftar pertanyaan tertutup berskala ordinal lima tingkatan diserahkan pada tahun 2026, mencakup indikator perilaku ketaatan terhadap aturan, kondisi fisik dan sosial tempat bertugas, serta tingkat pencapaian tugas masing-masing sepuluh, sepuluh, dan enam aitem. Informasi dari tanggapan responden dikaitkan dengan catatan administrasi instansi mengenai kehadiran dan capaian kerja tiga tahun terakhir guna memperkaya konteks interpretasi.

Pemeriksaan alat ukur mencakup pengujian kesesuaian butir menggunakan teknik korelasi *Pearson* dan pengujian konsistensi internal melalui koefisien reliabilitas, dengan ambang batas kelayakan masing-masing melebihi nilai kritis tabel pada taraf kepercayaan 95% dan di atas 0,70 (Ghozali, 2014; Sugiyono,

2015). Serangkaian pemeriksaan prasyarat model meliputi evaluasi distribusi data, deteksi korelasi antarprediktor, serta pengujian kesetaraan varians galat dilakukan untuk menjamin kelayakan penggunaan persamaan prediksi berganda. Pengujian dugaan ilmiah dilaksanakan baik secara kolektif maupun individual melalui statistik F dan t pada taraf kepercayaan yang sama, sementara koefisien determinasi disesuaikan dihitung untuk mengetahui seberapa besar keragaman capaian kerja yang mampu dijelaskan oleh kedua faktor bebas. Pengolahan seluruh data dilakukan dengan perangkat lunak statistik IBM SPSS edisi 26.

Hasil dan Pembahasan

Hasil

Gambaran responden menunjukkan dominasi pegawai laki-laki sebanyak 90 orang (60%) dibandingkan perempuan 60 orang (40%), yang mencerminkan karakteristik pekerjaan di instansi pengelola kekayaan negara yang banyak melibatkan aktivitas operasional dan mobilitas lapangan. Distribusi usia terkonsentrasi pada rentang 31–35 tahun (42 orang, 28%) dan 26–30 tahun (30 orang, 20%), mengindikasikan mayoritas responden berada pada fase produktif dengan pengalaman dan stabilitas tanggung jawab kerja yang memadai.

Pengujian instrumen memvalidasi 26 butir pernyataan dari tiga variabel, dengan nilai korelasi item-total berkisar 0,167 hingga 0,942 yang seluruhnya melebihi ambang batas 0,159. Koefisien *Alpha Cronbach* masing-masing variabel adalah 0,770 untuk disiplin kerja, 0,769 untuk lingkungan kerja, dan 0,810 untuk kinerja karyawan, menegaskan konsistensi internal instrumen di atas ambang minimal 0,70.

Tabel 1. Ringkasan Hasil Pengujian Model Regresi Berganda

Uji	Indikator	Nilai	Kriteria	Keputusan
Normalitas	Asymp. Sig. (2-tailed)	0,200	> 0,05	Terpenuhi
Multikolinearitas	Tolerance X1 / X2	0,987 / 0,987	≥ 0,10	Terpenuhi
	VIF X1 / X2	1,013 / 1,013	≤ 10	Terpenuhi

Heteroskedastisitas	Sig. X1 / X2	0,768 / 0,114	> 0,05	Terpenuhi
Model	R	0,759	—	—
	R Square	0,576	—	—
	Adjusted R Square	0,570	—	—
	Std. Error	2,516	—	—
Uji F	Sig.	0,000	< 0,05	Signifikan
Uji t	Sig. X1 (Disiplin Kerja)	0,027	< 0,05	Signifikan
	Sig. X2 (Lingkungan Kerja)	0,000	< 0,05	Signifikan

Sumber: Data primer diolah (2026)

Distribusi residual berstatus normal berdasarkan statistik *Kolmogorov-Smirnov* (Sig. = 0,200). Tidak terdeteksi gejala multikolinearitas maupun heteroskedastisitas, sehingga persamaan regresi linier berganda layak diinterpretasikan: $\hat{Y} = 1,290 + 0,074X_1 + 0,512X_2$. Koefisien regresi disiplin kerja sebesar 0,074 menunjukkan arah hubungan positif, demikian pula koefisien lingkungan kerja sebesar 0,512. Nilai *Adjusted R Square* 0,570 mengindikasikan bahwa 57% varians kinerja aparatur dapat dijelaskan oleh kedua prediktor secara bersama, sementara 43% sisanya merupakan kontribusi faktor eksternal model.

Uji F memperoleh signifikansi 0,000 yang menegaskan kedua variabel independen secara simultan memengaruhi variabel dependen. Secara parsial, disiplin kerja memperoleh nilai signifikansi 0,027 dan lingkungan kerja 0,000, keduanya di bawah ambang kritis 0,05. Dengan demikian H_1 dan H_2 diterima.

Deskriptif responden terhadap variabel disiplin kerja memperoleh skor rata-rata 4,01 pada interval 3,41–4,20 yang berposisi pada kategori setuju. Indikator kehadiran dan ketaatan peraturan kerja menjadi aspek yang paling dominan,

sementara etika bekerja menunjukkan variabilitas jawaban yang lebih luas. Variabel lingkungan kerja memperoleh skor rata-rata 4,27 pada interval 4,21–5,00 yang menempatkan persepsi responden pada kategori sangat setuju. Fasilitas kerja dan tata letak ruang menjadi indikator dengan skor tertinggi, sedangkan keamanan lingkungan kerja menunjukkan konsensus tertinggi antarresponden. Kinerja karyawan sebagai variabel dependen memperoleh skor rata-rata 4,17 pada kategori setuju, dengan indikator ketepatan waktu dan kualitas kerja mendominasi penilaian responden.

Pembahasan

Hasil pengujian memverifikasi bahwa ketaatan terhadap tata tertib operasional berkontribusi positif dan substantif terhadap capaian aparatur pengelola harta kekayaan negara, sejalan dengan pandangan bahwa konsistensi perilaku kedisiplinan menjadi fondasi terwujudnya efektivitas kolektif (Hasibuan, 2019). Individu yang memenuhi ketentuan jam bertugas, mengikuti alur kerja baku, dan menyesuaikan diri dengan norma yang berlaku cenderung menghasilkan output sesuai tolok ukur dan tenggat yang ditetapkan (Yeremia & Nuridin, 2022). Beragam kajian pada *setting* organisasional berbeda telah mengkonfirmasi hubungan searah ini (Haddad et al., 2023; Hidayatullah et al., 2023; Rahayu & Liana, 2020).

Namun, besaran pengaruhnya dalam kajian ini tergolong moderat dibandingkan faktor suasana kerja, mengisyaratkan bahwa ketika regulasi internal sudah cukup matang, fungsi kedisiplinan lebih bersifat mempertahankan standar minimum ketimbang mendorong peningkatan prestasi ke level superior. Kondisi ini selaras dengan argumentasi bahwa pada entitas dengan prosedural yang ketat, kontribusi kedisiplinan cenderung mengalami titik optimal sehingga aspek lain menjadi lebih berperan dalam menjelaskan variasi capaian (Tampenawas et al., 2022).

Kondisi tempat bertugas tampil sebagai pendorong utama, di mana setiap peningkatan unit persepsi terhadap kenyamanan fisik dan sosial memberikan

multiplier effect yang jauh melampaui kontribusi dari aspek ketaatan terhadap aturan. Hal ini selaras dengan pemikiran bahwa elemen eksternal mengelilingi pelaksanaan tugas berperan langsung dalam menentukan semangat internal, fokus mental, serta daya proses kognitif individu (Indrayana & Putra, 2024). Tata ruang yang ergonomis, sirkulasi yang sehat, pencahayaan memadai, ditambah dinamika antarpribadi yang kondusif dan alur komunikasi yang lancar, secara sinergis membentuk ekosistem yang memfasilitasi pengeluaran potensi terbaik aparatur (Fani et al., 2022; Sedarmayanti et al., 2020).

Beragam kajian telah mengkonfirmasi peran signifikan kondisi tempat kerja dalam memperkirakan output pekerja (Azizah & Prahiawan, 2024; Fauziyah & Hindriari, 2024), meskipun satu studi pada industri pengolahan pangan justru gagal memverifikasi hubungan tersebut (Warongan et al., 2022). Perbedaan ini memperkuat pemahaman bahwa relevansi kualitas lingkungan bersifat situasional, di mana pada pekerjaan dengan tuntutan kompleksitas tinggi dan kontak sosial intensif seperti pelayanan publik, kenyamanan tempat bertugas menjadi jauh lebih krusial dibandingkan pada aktivitas repetitif dengan prosedur yang sudah sangat terstandardisasi.

Gabungan kedua faktor pendorong mampu menjelaskan sebagian besar keragaman capaian kerja, namun proporsi yang belum tertangkap mengisyaratkan adanya pihak lain yang turut berperan. Fenomena prestasi aparatur publik ternyata bersumber dari banyak pilar, termasuk dorongan internal, rasa puas terhadap tugas, pola kepemimpinan, imbalan, beban tanggung jawab, serta atribut personal seperti keahlian dan masa pengabdian (Fatma et al., 2021; Gandung, 2024). Catatan operasional instansi menunjukkan meski target selalu terlampaui, terdapat kecenderungan perlambatan dari waktu ke waktu disertai goyahnya ketepatan penyelesaian tugas. Hal ini mengindikasikan bahwa di balik persepsi

positif responden terhadap ketaatan dan kenyamanan, tersembunyi dinamika pelaksanaan tugas yang tidak sepenuhnya terpetakan oleh kerangka analisis. Kinerja memang merupakan konstruk yang terlalu kompleks untuk direduksi hanya pada sepasang variabel penjelas (Mangkunegara, 2021).

Secara spesifik, dominasi lingkungan kerja sebagai prediktor dalam konteks KPKNL dapat dipahami melalui karakteristik tugas aparatur pengelola kekayaan negara yang mengharuskan kolaborasi antarunit fungsional, koordinasi dengan *stakeholder* eksternal, dan pengambilan keputusan yang memerlukan konsentrasi tinggi dalam jangka waktu panjang. Pada kondisi tersebut, kenyamanan lingkungan fisik dan kualitas hubungan kerja non-fisik menjadi prasyarat yang menentukan apakah aparatur dapat mempertahankan performa optimal atau mengalami degradasi akibat kelelahan dan gangguan konsentrasi (Oktavia & Fernos, 2023; Ramadhi et al., 2024). Sebaliknya, disiplin kerja yang berfungsi sebagai *hygiene factor* tetap esensial sebagai fondasi operasional, namun perannya lebih bersifat preventif terhadap penurunan kinerja rather than katalis peningkatan kinerja ke level yang lebih tinggi.

Implikasi teoritis dari temuan ini memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia sektor publik dengan memverifikasi bahwa hierarki kepentingan determinan kinerja dapat bervariasi antarsektor dan antarinstansi. Pada sektor swasta dengan orientasi profit, disiplin kerja seringkali berkorelasi kuat dengan output kuantitatif yang terukur (Caraka & Azis, 2024; Veritia et al., 2023), sementara pada sektor publik dengan orientasi pelayanan dan akuntabilitas, kualitas lingkungan kerja menjadi lebih dominan karena berkaitan langsung dengan kemampuan aparatur untuk memberikan pelayanan prima dan menjaga kepercayaan masyarakat (Nashar, 2020; Umam & Abdurokhim, 2023). Kontribusi ini mengisi *research gap* yang diidentifikasi Astuti & Rahardjo (2021) mengenai perlunya studi kontekstual pada instansi pemerintah dengan karakteristik fungsional yang spesifik.

Secara praktis, temuan ini memberikan arah prioritas bagi manajemen KPKNL dan instansi serupa dalam alokasi sumber daya untuk peningkatan kinerja. Dari

pada memfokuskan intervensi secara eksklusif pada penguatan aturan disiplin yang telah cukup mapan, instansi perlu mengalokasikan perhatian lebih besar pada perbaikan kondisi lingkungan kerja, termasuk peningkatan kualitas fasilitas fisik, optimalisasi tata ruang kerja, dan penguatan mekanisme komunikasi antarunit. Pendekatan ini sejalan dengan rekomendasi Kantohe & Sutarmin (2023); Zahro et al. (2025) yang menekankan bahwa intervensi manajerial yang efektif harus didasarkan pada pemahaman determinan dominan dalam konteks organisasi spesifik rather than aplikasi *one-size-fits-all* dari temuan sektor swasta.

Simpulan

Penelitian ini memverifikasi bahwa disiplin kerja dan lingkungan kerja secara simultan memengaruhi kinerja aparatur pengelola kekayaan negara, dengan lingkungan kerja berposisi sebagai prediktor dominan dibandingkan disiplin kerja. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa pada instansi dengan sistem regulasi yang telah mapan, perbaikan kondisi lingkungan fisik dan non-fisik memberikan dampak lebih substansial terhadap peningkatan kinerja dibandingkan penguatan aturan disiplin semata. Kontribusi kebaruan ilmiah terletak pada pengujian determinan kinerja pada konteks KPKNL yang mengintegrasikan data persepsi dengan data administrasi organisasi, serta memverifikasi bahwa hierarki kepentingan faktor internal organisasi dapat bervariasi antarsektor.

Penelitian mendatang diharapkan untuk memperluas kerangka model dengan memasukkan variabel motivasi kerja, kepuasan kerja, atau gaya kepemimpinan guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai determinan kinerja aparatur publik. Pendekatan *longitudinal* atau *mixed method* juga direkomendasikan untuk menggali dinamika kinerja dalam jangka waktu yang

lebih panjang dan memperkuat generalisasi temuan pada instansi pengelola kekayaan negara lainnya.

Daftar Pustaka

- Ananda, S., & Hadi, H. K. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *JURNAL SYNTAX IMPERATIF: Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, 4(5 SE-Articles), 587–600. <https://doi.org/10.36418/syntax-imperatif.v4i5.289>
- Astuti, W., & Rahardjo, O. S. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Intervening: Kepuasan Kerja). *Jurnal EMBA*, 9(2), 1185–1196. <https://doi.org/https://doi.org/10.35794/emba.9.2.2021.34515>
- Azizah, J., & Prahiawan, W. (2024). Systematic Literature Review: The Effect of Work Environment and Work Supervision on Employee Performance. *Jurnal Administrasi Bisnis Terapan*, 6(2), 201–215. <https://doi.org/10.7454/jabt.v6i2.1103>
- Caraka, R., & Azis, A. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi Di PT. Polindo Utama Kabupaten Tangerang. *Journal of Management and Innovation Entrepreneurship (JMIE)*, 1, 248–254. <https://doi.org/10.59407/jmie.v1i2.373>
- Fahmi, H. Z., & Wardani, D. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus pada PT. XYZ. *Journal of Economics, Management and Banking*, 9(1), 95–112. <https://doi.org/https://doi.org/10.35384/jemp.v9i1.384>
- Fani, A. B. P., Sunaryo, H., & Athia, I. (2022). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan Dinas Lingkungan Hidup Kota Malang. *E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen*, 11(9). <http://jim.unisma.ac.id/index.php/jrm/article/view/15814/11990>
- Fatma, B., Suryaningtyas, D., & Graha, A. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PG. Kebon Agung Malang. *Jurnal Riset Mahasiswa Manajemen*, 9(1 SE-Articles). <https://doi.org/10.21067/jrmm.v7i1.5392>
- Fauziyah, S., & Hindriari, R. (2024). Pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT Lucky Indah Keramik Kota Tangerang. *JORAPI: Journal of Research and Publication Innovation*, 2(4), 505–515.
- Gandung, M. (2024). The Influence Of Discipline And Work Motivation On Employee Performance. *International Journal Multidisciplinary Science*, 3, 51–

58. <https://doi.org/10.56127/ijml.v3i1.1220>

Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS)*.

Haddad, H., Soleh, A., & Abi, Y. (2023). Pengaruh Beban Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Bengkulu Cabang Manna. *Jurnal Multidisiplin Dehasen (MUDE)*, 2(1 SE-Management and Economics). <https://doi.org/10.37676/mude.v2i1.3598>

Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi revi). Jakarta : Bumi Aksara.

Haviz, Priyono, Nyoto, Fransisca, L., & Andi. (2023). Influence Of Competence, Motivation And Work Discipline On Work Commitment And Teacher Performance At State High Schools In Tanah Putih District Rokan Hilir District. *Lucrum: Jurnal Bisnis Terapan*, 3(4), 471–486.

Hidayatullah, A., Ramadhan, R. R., & Setianingsih, R. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat DPRD Kabupaten Kampar. *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi, Bisnis & Akuntansi (SNEBA)*, 1120–1131.

Ibrahim, R., & Cahyadi, N. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Autokorindo Pratama. *Manajemen Dewantara*, 8, 323–332. <https://doi.org/10.30738/md.v8i3.18662>

Indrayana, D. S., & Putra, F. I. F. S. (2024). Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 9–18. <https://doi.org/10.30787/jiembiv2i1.1407>

Kantohe, A., & Sutarmin, S. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBis)*, 2, 242–258. <https://doi.org/10.24034/jimbis.v2i3.6069>

Lestari, S., Watini, S., & Rose, D. (2024). Impact of Self-Efficacy and Work Discipline on Employee Performance in Sociopreneur Initiatives. *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*, 6, 270–284. <https://doi.org/10.34306/att.v6i2.403>

Manafe, L. A., Wahib, M., Zebua, M., Andriana, R., & Erawati, Y. (2024). Is Employee Performance Influenced By Discipline, Motivation, And Competence? A Study

Feri Listianto, Sri Rahayu, Purwanto

Determinan Kinerja Aparatur Pengelola Kekayaan Negara: Analisis Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja

- On Salon And Beauty Equipment Business. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 8(1). <https://doi.org/10.29040/ijebar.v8i1.12756>
- Mangkunegara, A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Moumalai, F., Gorang, A., Peny, T., & Hermayanti, H. (2023). Analisis Pengaruh Disiplin Kerja Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Abad Selatan Kabupaten Alor. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(25 SE-Full Articles). <https://doi.org/10.5281/zenodo.10460928>
- Nashar, H. (2020). *Kualitas Pelayanan Akan Meningkatkan Kepercayaan Masyarakat*. Duta Media Publishing.
- Oktavia, R., & Fernos, J. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Padang. *Jurnal Economina*, 2, 993–1005. <https://doi.org/10.55681/economina.v2i4.492>
- Paryanti, A. B., Wardhani, T. E., Eliza, E., & Susilo, D. D. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Itama Bekasi. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 14(1 SE-), 65–74. <https://doi.org/10.35968/m-pu.v14i1.1187>
- Pratiwi, S. R., & Sari, I. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Suku Dinas Sosial Jakarta Timur. *JURNAL MANEKSI*, 13(4), 965–971. <https://doi.org/https://doi.org/10.31959/jm.v13i4.2418>
- Putri, H. A., & Syarif, R. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pusat Perum Bulog. *IKRAITH-EKONOMIKA*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:264812231>
- Rahayu, T., & Liana, L. (2020). Pengaruh disiplin kerja, stress kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan (Studi pada Karyawan PT Phapros, Tbk Kota Lama Semarang). *Al Tijarah*, 6, 1. <https://doi.org/10.21111/tijarah.v6i3.5602>
- Ramadhi, R., Desti, Y., Andrefson, E., Sarianti, K., & Damayanti, N. (2024). Pengaruh Kemampuan Kerja, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang Berampak pada Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (JEBMA)*, 4, 1211–1227. <https://doi.org/10.47709/jebma.v4i2.4190>
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Rajawali Pers.
- Sedarmayanti, S., Nurliawati, N., Hamdani, R., Herawati, A., & Kamariyah, S. (2020). Pengaruh Human Capital Dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Di Rumah Sakit Umum Daerah dr. Slamet Kabupaten Garut. *Jurnal Ilmiah Administrasi Bisnis Dan Inovasi*, 4, 1–16. <https://doi.org/10.25139/jai.v4i1.2545>

- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Dan Pengembangan* (cet. 2). Alfabeta.
- Syahputra, A. R., Manafe, L. A., & Sari, E. T. (2024). Pengaruh Beban Kerja , Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Bengkel Edmond Garage. *YUME: Journal of Management*, 7(3), 1019–1031. <https://doi.org/https://doi.org/10.37531/yum.v7i3.7377>
- Tampenawas, G., Mangantar, M., & Dotulong, L. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Hotel Wisma Nusantara Tondano Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10, 770. <https://doi.org/10.35794/emba.v10i2.40832>
- Umam, M., & Abdurokhim, A. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PDAM). *Journal of Economics and Business UBS*, 12, 3009–3027. <https://doi.org/10.52644/joeb.v12i5.594>
- Veritia, V., Sularmi, L., & Hayati, F. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Prima Soeka Buana Bekasi. *Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 6, 880–887. <https://doi.org/10.37481/sjr.v6i4.749>
- Warongan, B. U. C., Dotulong, L. O. H., & Lumintang, G. G. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Jordan Bakery Tomohon. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(1), 963-972. <https://doi.org/https://doi.org/10.35794/emba.v10i1.38527>
- Wenas, K. P., & Ikhrum, M. A. D. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, 2(3), 902–916. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21776/jki.2023.02.3.23>
- Yeremia, R., & Nuridin. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitra Adiperkasa, Tbk. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, 10(1 SE-Articles), 401–412. <https://jurnal.unkris.ac.id/index.php/jmbk/article/view/691>
- Zahro, F., Sutrisno, S., & Prabowo, H. (2025). A The Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *MASMAN Master Manajemen*, 3, 49–56. <https://doi.org/10.59603/masman.v3i3.942>

Feri Listianto, Sri Rahayu, Purwanto

Determinan Kinerja Aparatur Pengelola Kekayaan Negara: Analisis Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja