

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGAJUAN HIPOTESIS**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Teori Perilaku Organisasi**

Perilaku organisasi merupakan kajian yang membahas tindakan individu dalam lingkungan organisasi serta dampak dari perilaku tersebut terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan (Zubaidah, 2020). Pengertian perilaku organisasi merupakan suatu disiplin ilmu yang mengkaji karakteristik organisasi, termasuk proses pembentukan, pertumbuhan, dan perkembangannya, sebagaimana dijelaskan oleh Prof.Joe.Kelly dalam (Dwiprakasa, 2019). Perilaku organisasi, yang merupakan terjemahan dari organizational behavior, merupakan cabang ilmu yang berfokus pada berbagai aspek tindakan manusia dalam konteks organisasi atau kelompok tertentu, dan berkaitan erat dengan pengembangan keterampilan yang terukur dan terarah (Utami, 2021).

Dalam kajian perilaku organisasi, terdapat sejumlah aspek fundamental yang menjadi elemen penting, antara lain motivasi, kepemimpinan, stres dan konflik, pengembangan karier, sistem kompensasi, hubungan komunikasi, kemampuan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, produktivitas dan kinerja, kepuasan kerja, serta pembinaan dan pengembangan organisasi. Pemahaman terhadap perilaku individu, baik itu rekan kerja, atasan, maupun bawahan, sangatlah krusial, baik dalam konteks organisasi maupun dalam kehidupan bermasyarakat (Nafi, 2019)

Berdasarkan pandangan para ahli yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi yang efektif berperan penting dalam meningkatkan kinerja individu maupun kelompok. Peningkatan kinerja tersebut akan mendorong terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

### **2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sangat penting untuk memahami bahwa faktor manusia sangat penting dalam suatu organisasi. Istilah manajemen berasal dari kata *management* dalam bahasa Inggris, yang merupakan turunan dari kata kerja *to manage*, yang berarti mengelola, menata, atau melaksanakan suatu urusan, Yatminiwati (2019). Manajemen adalah disiplin ilmu yang mempelajari masalah pekerjaan atau kepegawaian yang disebut sebagai Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan disiplin ilmu yang mempelajari berbagai pendekatan dalam mengintegrasikan manusia secara optimal dalam suatu organisasi. Ilmu manajemen memiliki peran yang fundamental bagi setiap individu, karena seluruh organisasi membutuhkan pemahaman tersebut dalam mengelola sumber dayanya secara efektif guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Erna, 2017). Hasibuan (2017) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan perpaduan antara seni dan ilmu dalam mengelola hubungan serta peran tenaga kerja, dengan tujuan memberikan kontribusi positif bagi perusahaan,

karyawan, dan masyarakat. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mencakup serangkaian aktivitas organisasi yang dirancang untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang berkinerja tinggi. Secara garis besar, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan disiplin ilmu dalam ranah manajemen yang secara spesifik menelaah peran serta interaksi manusia di dalam lingkungan organisasi maupun perusahaan.

**b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada setiap organisasi bervariatif. Memiliki sistem sumber daya manusia menjadikan bukti bahwa organisasi tersebut memiliki keseriusan dalam memanfaatkan segala peluang yang ada sehingga organisasi dapat terus eksis dan berkembang. Rosita (2024) esensi dari manajemen sumber daya manusia terletak pada upaya untuk mengoptimalkan kontribusi produktif tenaga kerja secara strategis, beretika, dan selaras dengan tanggung jawab sosial organisasi atau perusahaan. Supriadi (2022) menyatakan bahwa tujuan fundamental dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah mengoptimalkan kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hal ini mencerminkan bahwa keberhasilan organisasi sangat bergantung pada individu-individu yang menjalankannya. Dengan demikian, MSDM bertujuan untuk mendukung organisasi dalam mengelola tenaga kerja secara efektif guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

### c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Edwin (2018) Menyatakan fungsi sumber daya manusia diuraikan sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial meliputi:

- a) Perencanaan

Perencanaan dipandang sebagai langkah terstruktur dalam menyusun strategi pengelolaan sumber daya manusia, yang dirancang guna menunjang pencapaian sasaran organisasi secara maksimal dan berkelanjutan.

- b) Pengordinasian

Pengorganisasian merupakan suatu proses sistematis dalam merancang dan membentuk struktur organisasi berdasarkan pembagian fungsi-fungsi tertentu, yang kemudian diimplementasikan melalui pembentukan unit-unit kerja yang sesuai, didukung oleh tenaga kerja yang memiliki kompetensi serta sarana pendukung yang memadai guna mendukung operasional organisasi secara efektif.

- c) Pengarahan

Pengarahan merupakan suatu fungsi manajerial yang berfokus pada upaya pemberian instruksi dan motivasi kepada karyawan, dengan tujuan membentuk kesadaran dan kemauan individu untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah ditetapkan, sesuai dengan prosedur dan standar organisasi yang berlaku.

d) Pengendalian

Pengendalian adalah suatu proses manajerial yang dilakukan secara sistematis melalui aktivitas pemantauan, pengawasan, dan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas individu, guna memastikan bahwa seluruh tindakan yang dilakukan selaras dengan kebijakan, standar operasional, serta tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

2. Fungsi teknis yang meliputi:

a) Pengadaan tenaga kerja

Pengadaan merupakan salah satu fungsi operasional yang krusial dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yang bertujuan untuk menjamin ketersediaan tenaga kerja dengan kuantitas serta kompetensi yang selaras dengan kebutuhan organisasi, sehingga mampu mendukung tercapainya tujuan institusional secara efektif. Fungsi ini melibatkan serangkaian aktivitas terstruktur, antara lain identifikasi kebutuhan tenaga kerja berdasarkan aspek kualitas dan kuantitas, pencarian kandidat secara efisien, pelaksanaan proses seleksi yang objektif, penempatan individu pada posisi yang sesuai dengan kompetensinya, serta pelaksanaan program orientasi, pelatihan, dan pendidikan untuk membekali karyawan baru dalam menjalankan tugas secara optimal.

b) Pengembangan tenaga kerja

Pengembangan diselenggarakan dengan maksud untuk memperkuat kapasitas karyawan melalui serangkaian program

pelatihan yang dirancang guna mendukung peningkatan kinerja dalam menjalankan tanggung jawab secara optimal. Fungsi ini mencakup aktivitas pendidikan dan pelatihan yang ditujukan bagi tenaga kerja, agar mereka mampu beradaptasi dengan dinamika serta transformasi yang terjadi di lingkungan organisasi. Tujuan dari pengembangan tenaga kerja ini adalah peningkatan mutu atau keterampilan dan pengetahuan pekerja agar selalu mampu mengikuti perkembangan yang ada dalam organisasi.

c) Pemberian kompensasi

Fungsi ini diartikan sebagai upaya pemberian kompensasi yang layak sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada organisasi. Fungsi kompensasi mencakup serangkaian kegiatan, seperti perancangan sistem imbalan yang dapat memotivasi peningkatan kinerja, serta penetapan besaran kompensasi yang diberikan kepada setiap karyawan secara adil dan proporsional.

d) Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan suatu proses penyelarasan antara sikap, aspirasi, serta kepentingan pegawai dengan tujuan organisasi dan harapan masyarakat. Fungsi ini bertujuan untuk mengharmoniskan orientasi individu dengan arah strategis organisasi. Ketika keselarasan tersebut tercapai, akan tercipta sinergi dalam pelaksanaan pekerjaan antara organisasi dan individu, yang pada

akhirnya mampu mendorong peningkatan produktivitas dalam upaya pencapaian tujuan bersama.

e) Pemeliharaan tenaga kerja

Pemeliharaan merupakan suatu upaya strategis untuk mempertahankan keberadaan dan keberlanjutan sumber daya manusia yang telah dimiliki organisasi, guna memastikan kelangsungan operasional secara optimal. Fungsi pemeliharaan tenaga kerja mencakup implementasi berbagai program, baik yang bersifat ekonomis maupun non-ekonomis, yang bertujuan menciptakan rasa aman dan nyaman dalam lingkungan kerja. Dengan demikian, karyawan diharapkan mampu bekerja dengan fokus dan stabilitas emosional, sehingga dapat memberikan kontribusi kinerja sesuai dengan harapan organisasi.

f) Pensiun

Pensiun merupakan fungsi yang berkaitan dengan pengakhiran masa kerja karyawan yang telah mengabdi dalam jangka waktu tertentu di suatu organisasi. Fungsi ini mencakup proses pemutusan hubungan kerja secara resmi, serta upaya untuk memfasilitasi reintegrasi individu tersebut ke dalam kehidupan masyarakat setelah menyelesaikan masa tugasnya di lingkungan organisasi.

### **2.1.3. Kepemimpinan**

#### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Organisasi membutuhkan seorang pemimpin, oleh karena itu peran pemimpin sangat penting bagi sebuah organisasi untuk mencapai sebuah tujuan. Oleh karena itu, seorang pemimpin dituntut untuk memiliki kompetensi dan pengetahuan yang unggul, disertai dengan perilaku yang etis, kemampuan dalam memengaruhi serta mengarahkan orang lain, tanggung jawab dalam pengambilan keputusan, keterampilan dalam menyampaikan ide secara efektif, kemampuan untuk melindungi dan membina bawahannya, memberikan motivasi, serta menunjukkan sikap bijaksana dalam setiap tindakan kepemimpinannya.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai cara memimpin atau perihal pemimpin. Nurhalim (2023) menyatakan kepemimpinan merupakan suatu bentuk hubungan timbal balik antara pemimpin dan pengikut, yang ditandai oleh adanya saling pengaruh dalam upaya mewujudkan perubahan nyata yang sejalan dengan tujuan bersama. Utari (2020) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan individu dalam memengaruhi orang lain agar bersedia bertindak guna mencapai tujuan dan maksud yang telah ditetapkan.

Rahmatullah (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses atau bentuk seni dalam memotivasi, memengaruhi, mengoordinasikan, serta memberikan dorongan, arahan, dan bimbingan kepada individu maupun

kelompok guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yang dilakukan secara sukarela dan penuh semangat tanpa adanya tekanan atau paksaan. Adinda (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses di mana individu memiliki kemampuan untuk memengaruhi, mendorong, dan mengarahkan bawahannya dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah ditentukan, guna mencapai tujuan organisasi yang telah dirumuskan secara kolektif. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses dinamis yang melibatkan kemampuan seorang individu dalam mempengaruhi, memotivasi, mengarahkan, dan membimbing individu maupun kelompok guna mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Kepemimpinan tidak hanya mencerminkan otoritas formal, tetapi juga menekankan hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan yang dilandasi oleh kepercayaan, semangat, dan kemauan untuk berkontribusi secara sukarela terhadap pencapaian sasaran organisasi.

### **b. Tujuan Kepemimpinan**

Untuk perusahaan atau organisasi mencapai tujuannya, kepemimpinan sangat penting. Pemimpin yang baik dapat mengarahkan, memotivasi, dan membimbing tim atau bawahannya untuk mencapai hasil maksimal. Berikut adalah beberapa tujuan utama dari kepemimpinan:

1. Mencapai tujuan organisasi, Stoner (1992), menyatakan kepemimpinan bertujuan untuk mengarahkan dan memotivasi anggota organisasi agar bersama-sama mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pemimpin juga memiliki peran sebagai pengarah strategi dan pemberi motivasi kerja.

2. Mengembangkan potensi bawahan, Bernard (1990), menyatakan Kepemimpinan bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan potensi bawahan melalui pelatihan, motivasi, dan tantangan yang sesuai. Menciptakan lingkungan kerja yang positif, pemimpin harus memastikan bahwa karyawan memiliki lingkungan kerja yang positif di mana mereka merasa dihargai dan nyaman. Lingkungan kerja seperti itu akan meningkatkan produktivitas, kesetiaan, dan kerja sama tim.
3. Meningkatkan efektifitas organisasi, Dengan memberikan arahan, memudahkan proses, dan mendorong semangat kerja sama, pemimpin juga berusaha untuk meningkatkan kinerja organisasi.
4. Menciptakan lingkungan kerja yang positif, Yukl (2010), menyatakan kepemimpinan harus membuat lingkungan kerja yang sehat dan mendukung produktivitas di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi.
5. Menjaga disiplin dan etika kerja, Hasibuan (2016) menyebutkan bahwa kepemimpinan juga bertujuan untuk menegakkan disiplin dan etika kerja dalam organisasi, sehingga tercipta budaya kerja yang profesional dan bertanggung jawab. Beradaptasi dengan perubahan dan inovasi, pemimpin bertanggung jawab atas penegakkan disiplin di tempat kerja. Dengan aturan dan peraturan yang jelas, karyawan dapat tampil lebih profesional dan merasa lebih bertanggung jawab atas apa yang mereka lakukan.

### c. Tipe-tipe Kepemimpinan

Dalam mengontrol organisasi dibutuhkan sosok seorang pemimpin yaitu seseorang yang dapat mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi seseorang sehingga mau melakukan kegiatan yang diinginkan untuk mencapai tujuan. Seseorang dalam memimpin pasti memiliki tipe atau gaya kepemimpinan sendiri yang menjadi ciri khasnya dalam memimpin, sehingga dapat membantunya dalam mempengaruhi atau menggerakkan seseorang yang dipimpin. Seperti yang utarakan oleh Alaslan (2023), tipe kepemimpinan dapat dipahami sebagai pola perilaku yang mencerminkan karakteristik atau gaya kepemimpinan tertentu yang digunakan dalam memengaruhi individu atau kelompok dalam organisasi.

Alaslan (2023), menyatakan bahwa ada beberapa tipe kepemimpinan yang sudah familiar dibicarakan seperti berikut:

#### 1. Tipe kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otokratik merupakan suatu bentuk kepemimpinan di mana kekuasaan terpusat pada satu individu atau sekelompok kecil orang yang menganggap dirinya sebagai pemegang otoritas tertinggi. Dalam konteks ini, pemimpin organisasi memiliki kendali penuh dan menggunakan kewenangan secara dominan terhadap anggota maupun bawahannya. Akibatnya, pendekatan yang digunakan sering kali melibatkan ancaman, intimidasi, serta penerapan sanksi yang ketat. Situasi tersebut membatasi ruang partisipasi, kritik, maupun saran dari staf, sehingga kepatuhan mutlak menjadi satu-satunya pilihan. Pemimpin

yang bersifat otoriter umumnya menunjukkan perilaku yang mencerminkan prinsip dan karakteristik kepemimpinan yang kaku dan terpusat semerti:

- a) Memperlakukan bawahan semata-mata sebagai instrumen atau sarana produksi, yang dituntut untuk bekerja secara paksa tanpa memperhatikan nilai kemanusiaan, harkat, serta martabat yang melekat pada diri mereka.
- b) Selalu berfokus sepenuhnya pada pencapaian target pelaksanaan dan penyelesaian tugas, tanpa mempertimbangkan keterkaitannya dengan kepentingan maupun kebutuhan bawahan.
- c) Bawahan tidak diberikan kesempatan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan, karena tidak tersedia ruang partisipatif, setiap keputusan yang telah ditetapkan oleh atasan harus dijalankan tanpa adanya diskusi atau pertimbangan lebih lanjut.

Sikap dan persepsi semacam ini yang mendorong seorang pemimpin untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang menuntut ketaatan mutlak dari bawahannya, disertai dengan pemberian instruksi secara tegas atau bernada keras, penegakan disiplin yang kaku, serta penerapan sanksi yang berat terhadap setiap bentuk penyimpangan yang dilakukan oleh bawahan.

## 2. Tipe Kepemimpinan Paternalistik

Tipe kepemimpinan paternalistik ditandai dengan adanya keterikatan yang kuat terhadap nilai-nilai kekerabatan, yang berakar pada kultur dan

tradisi masyarakat yang telah berlangsung secara turun-temurun. Menurut Ardiansyah alaslan (2023) menjelaskan bahwa model kepemimpinan ini masih banyak dijumpai dalam masyarakat agraris, di mana legitimasi dan popularitas seorang pemimpin sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

- a) Adanya ikatan primordial yang mendalam
- b) Kuatnya sistem kesatuan social dalam masyarakat (*extended family system*)
- c) Karakter kehidupan sosial masyarakat yang bercorak komunal.
- d) Peranan adat istia yang masih sangat dominan dan berpengaruh kuat dalam struktur kehidupan sosial masyarakat.

Dalam konteks kehidupan sosial yang bercorak demikian, sistem kepemimpinan paternalistik cenderung mengedepankan nilai-nilai kebersamaan yang berlandaskan pada hubungan kekeluargaan. Oleh karena itu, seorang pemimpin dalam sistem ini berupaya untuk mewujudkan prinsip kesetaraan dan keadilan bagi seluruh anggotanya. Kepemimpinan paternalistik mencerminkan peran pemimpin sebagai pelindung, figur ayah, sekaligus pendidik yang bertanggung jawab terhadap kesejahteraan dan perkembangan bawahannya.

### 3. Tipe Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan kharismatik merujuk pada kepemimpinan yang dijalankan oleh individu dengan daya tarik personal yang kuat, atau yang dikenal sebagai kharisma, yang mampu memengaruhi serta menginspirasi para pengikutnya untuk secara sukarela mengikuti visi, tujuan, dan arah yang telah ditetapkan, tanpa adanya unsur paksaan. Tipe kepemimpinan ini umumnya ditandai oleh pesona atau daya tarik yang luar biasa, yang

dapat bersumber dari berbagai faktor seperti penampilan fisik yang menarik, tingkat pengetahuan yang tinggi, kedudukan sosial yang terhormat, latar belakang kebangsawan, status sebagai tokoh agama, hingga kepercayaan terhadap unsur supranatural atau kelebihan lain yang dianggap istimewa oleh masyarakat. Memang sampai sejauh ini masih sangat sulit sekali untuk mendapatkan ukuran yang ilmiah tentang tipe semacam ini dan dari mana daya pikatnya muncul. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin kharismatik itu adalah seseorang yang dikagumi oleh oleh banyak pengikut meskipun mereka tidak mengetahui mengapa orang tersebut dikagumi. Dalam implementasinya, gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak bersifat tunggal atau konsisten, melainkan dapat beragam, seperti otoriter, paternalistik, demokratis, dan bentuk lainnya. Namun demikian, pada masa kini keberadaan figur-figur pemimpin yang memiliki kharisma kuat semakin jarang ditemukan.

#### 4. Tipe Kepemimpinan *Laissez-Faire*

Tipe kepemimpinan *laissez-faire* saat ini memang sudah jarang ditemui dalam praktik, namun penting untuk dipahami bahwa gaya kepemimpinan ini memiliki karakteristik tertentu yang khas. Salah satu cirinya adalah adanya tingkat kepercayaan yang tinggi dari pemimpin kepada bawahannya, berdasarkan asumsi bahwa para anggota organisasi telah memiliki kapasitas dan pengetahuan yang memadai. Pemimpin dengan tipe ini meyakini bahwa tujuan organisasi dapat tercapai secara otomatis karena anggotanya dianggap cukup dewasa dan bertanggung

jawab untuk menjalankan tugas tanpa perlu pengawasan atau evaluasi intensif. Dalam pelaksanaannya, pemimpin cenderung bersikap pasif dan membiarkan organisasi berkembang sesuai dengan ritmenya sendiri.

Adapun ciri khas dari gaya kepemimpinan ini meliputi:

- a) Pendeklarasian wewenang dilakukan secara luas dan memberikan kebebasan kepada bawahan.
- b) Pengambilan keputusan diserahkan kepada pimpinan tingkat menengah (middle) kecuali dalam situasi tertentu yang memerlukan keterlibatan langsung.
- c) Stabilitas organisasi dipertahankan tanpa adanya gangguan signifikan terhadap struktur atau operasional.
- d) Inisiatif pengebaran organisasi lebih banyak diserahkan kepada anggota organisasi.
- e) Intervensi pemimpin hanya akan dilakukan pada tingkat yang minimum atau teknis selama kinerja dan perilaku kerja bawahan tetap memenuhi standar yang diharapkan.

#### 5. Tipe Kepemimpinan Demokratik

Tipe kepemimpinan demokratis secara umum diakui sebagai salah satu bentuk kepemimpinan yang paling representatif dan efisien dalam mendukung efektivitas manajerial serta tata kelola organisasi, karena memiliki sejumlah keunggulan dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya. Beberapa karakteristik utama dari tipe ini antara lain:

- a) Pemimpin yang menganut gaya demokratis berperan sebagai koordinator sekaligus pengintegrasikan berbagai elemen dan komponen organisasi agar dapat bergerak secara sinergis dan menyeluruh.
- b) Pendekatan yang digunakan bersifat holistik dan integratif, dengan menjamin kesetaraan hak dan kesempatan bagi setiap individu untuk mengembangkan potensi dirinya.
- c) Bentuk persaingan yang tidak sehat tidak dibiarkan berkembang karena dapat mengganggu efektivitas sistem kerja dalam organisasi.
- d) Hubungan antara pemimpin dan bawahan dijalin secara humanis, yang membuka ruang bagi partisipasi aktif dan inisiatif, sehingga tercipta kerja sama dalam mengatasi kekurangan, serta tumbuhnya rasa tanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas.

- e) Penegakan disiplin dilaksanakan secara kolektif dan edukatif, terutama ketika terjadi pelanggaran terhadap norma etika dan aturan organisasi.
- f) Setiap individu diberikan kesempatan untuk mengekspresikan dan mengaktualisasikan dirinya, di mana bentuk penghargaan diberikan kepada anggota yang menunjukkan prestasi kerja.
- g) Legitimasi kepemimpinan diperoleh melalui kemampuan pemimpin dalam meningkatkan efektivitas organisasi, berdasarkan kewenangan yang dimilikinya.

Seluruh tipe dan gaya kepemimpinan yang telah diuraikan sebelumnya merujuk pada berbagai teori kepemimpinan kontemporer yang relevan, sehingga dapat dijadikan acuan bagi seorang pemimpin dalam upayanya mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dalam konteks proses demokratis, setiap individu umumnya berusaha untuk mengekspresikan pendapat serta mengalokasikan kekuatan tawar-menawar di antara beragam kepentingan yang ada, dengan tujuan menciptakan hubungan yang saling melengkapi antar unsur organisasi,

Septiana (2023)

#### **d. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan**

Terdapat sejumlah aspek yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan, Mutamimah (2011) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dapat melakukan transformasi terhadap pengikutnya melalui empat elemen utama, yaitu:

1. *Charismatic Leadership*, Merupakan tipe pemimpin yang memiliki kekuatan dan pengaruh besar terhadap pengikutnya. Pemimpin dengan karakteristik ini mampu membangkitkan semangat, rasa percaya diri, dan keyakinan diri karyawan. Ia diyakini mampu meyakinkan bawahannya bahwa mereka memiliki potensi untuk mencapai hal-hal besar melalui usaha yang maksimal.
2. *Inspirational Motivation*, Merujuk pada kemampuan pemimpin dalam memberikan dorongan motivasional yang kuat serta menginspirasi bawahannya untuk menyelesaikan tugas-tugas bermakna dan menantang.

Pemimpin tipe ini secara konsisten mengomunikasikan visi, misi, serta harapan-harapan organisasi guna menumbuhkan komitmen dan semangat kolektif dalam mencapai tujuan bersama.

3. *Intellectual Stimulation*, Menggambarkan pemimpin yang mendorong pengikutnya untuk berpikir secara kritis dan inovatif dalam menghadapi tantangan. Pemimpin dengan gaya ini mendorong pencarian solusi yang kreatif dan rasional terhadap permasalahan, serta mengajarkan bawahannya untuk memandang kesulitan sebagai tantangan yang harus segera diselesaikan dengan pendekatan yang logis.
4. *Individualized Consideration*, Merupakan bentuk kepemimpinan yang menekankan pada pemberian perhatian secara personal kepada setiap karyawan, termasuk pemenuhan kebutuhan untuk berprestasi dan berkembang. Hal ini dilakukan melalui pemberian imbalan yang layak, bimbingan secara konsisten, serta dukungan yang memungkinkan karyawan untuk tumbuh secara profesional dalam lingkungan organisasi. Setiap organisasi yang mengandalkan kerja sama antarmanusia pada

dasarnya menghadapi tantangan utama dalam aspek kepemimpinan. Seiring waktu, telah terjadi pergeseran dari model kepemimpinan yang bersifat prilmiah menuju pendekatan yang lebih ilmiah. Pada tingkat ilmiah, kepemimpinan tidak lagi hanya bergantung pada naluri atau pengalaman semata, melainkan juga didasarkan pada pemahaman intuitif yang sistematis serta keterampilan praktis yang teruji dalam konteks manajerial.

#### e. Indikator Kepemimpinan

Halawa (2021) menyatakan terdapat sejumlah indikator kepemimpinan yang merefleksikan kualitas kepemimpinan antara lain:

1. Kemampuan analitis: yaitu kecakapan dalam mengevaluasi dan menelaah situasi yang dihadapi secara cermat, komprehensif, dan meyakinkan, yang menjadi syarat fundamental bagi efektivitas seorang pemimpin.
2. Keterampilan berkomunikasi: yakni penguasaan dalam menyampaikan arahan, panduan, instruksi, serta nasihat secara tepat dan efektif, yang menuntut penguasaan strategi komunikasi yang baik dari seorang pemimpin.
3. Keberanian: mengacu pada tingkat keteguhan hati dan kesiapan seorang pemimpin dalam mengambil keputusan serta menjalankan tanggung jawab, terutama ketika menduduki posisi strategis dalam organisasi.
4. Kemampuan mendengar: yaitu sikap terbuka dan kesediaan pemimpin untuk mendengarkan pandangan, kritik, maupun saran dari pihak lain,

khususnya dari para pengikut, sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan yang inklusif.

5. Sikap tegas: menunjukkan konsistensi dan keteguhan dalam menyikapi permasalahan, memberikan keputusan, serta menghadapi kondisi yang penuh ketidakpastian, sehingga dapat memberikan arah yang jelas bagi pengikut.

Kartono (2008) menyatakan indikator kepemimpinan yaitu:

1. Karakter yaitu: sifat dasar yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang secara signifikan mempengaruhi gaya kepemimpinannya dan menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan dalam memimpin, yang erat kaitannya dengan kompetensi personal.
2. Kebiasaan yaitu: yakni pola perilaku yang secara konsisten diperlihatkan oleh pemimpin dalam menjalankan peran kepemimpinan, yang mencerminkan kualitas tindakan dan keteladanan dalam pelaksanaan tugas sebagai pemimpin yang efektif.
3. Temperamen yaitu: pola perilaku yang secara konsisten diperlihatkan oleh pemimpin dalam menjalankan peran kepemimpinan, yang mencerminkan kualitas tindakan dan keteladanan dalam pelaksanaan tugas sebagai pemimpin yang efektif.
4. Watak yaitu: merupakan aspek psikologis yang bersifat subjektif dan dapat menjadi tolok ukur kekuatan seorang pemimpin dalam memengaruhi keyakinan, ketekunan, ketahanan mental, serta keberanian dalam mengambil keputusan.
5. Kepribadian yaitu: keseluruhan sifat atau ciri khas yang melekat pada diri pemimpin, yang secara langsung berkontribusi terhadap keberhasilannya dalam mengarahkan, membina, dan mengelola sumber daya manusia dalam organisasi.

#### **2.1.4. Disiplin Kerja**

##### **a. Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin kerja menggambarkan sebuah ketaatan dari karyawan terhadap sebuah peraturan atau norma yang diberlakukan dalam lingkungan perusahaan atau instansi tempatnya bekerja. Disiplin kerja mencerminkan dari sikap tanggung jawab karyawan dalam menjalankan tugasnya tepat waktu, konsisten dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Wau (2021) berpendapat bahwa disiplin kerja dapat dimaknai sebagai manifestasi dari sikap, perilaku, dan tindakan individu yang sejalan dengan norma dan ketentuan organisasi, baik yang bersifat resmi maupun tidak tertulis,

yang diwujudkan melalui pelaksanaan tugas secara sistematis serta mencerminkan tingkat komitmen dan keseriusan suatu tim kerja dalam lingkungan organisasi. Sinambela (2018) mengemukakan bahwa disiplin kerja merupakan bentuk kesadaran serta kemauan dari karyawan untuk menaati seluruh ketentuan organisasi, perusahaan, dan norma sosial yang berlaku. Dengan demikian, disiplin kerja dapat diartikan sebagai wujud sikap dan perilaku yang mencerminkan kepatuhan individu terhadap aturan baik tertulis maupun tidak tertulis sebagai perwujudan tanggung jawab dalam menjalankan tugas secara teratur, konsisten, dan berkesinambungan. Disiplin kerja mencerminkan tingkat kesadaran dan kesediaan individu untuk mematuhi ketentuan yang berlaku, serta dapat dimanfaatkan oleh pimpinan sebagai sarana komunikasi dalam membentuk dan mengarahkan perilaku karyawan agar selaras dengan tujuan organisasi.

### **b. Tujuan Disiplin Kerja**

Simamora (2001) berpendapat bahwa esensi utama dari penerapan tindakan disipliner adalah untuk menjamin bahwa perilaku karyawan sejalan dengan ketentuan dan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Seluruh regulasi yang dirancang oleh organisasi berfungsi sebagai pedoman strategis dalam rangka pencapaian tujuan institusional. Apabila ketentuan tersebut dilanggar, maka hal tersebut dapat mengakibatkan penurunan efektivitas operasional dalam organisasi secara keseluruhan.

Tindakan disiplin yang tepat tidak hanya akan membenahi kebiasaan pegawai, meski begitu juga akan mengurangi masalah disiplin di lain waktu

dengan membangun hubungan yang baik antara atasan dan bawahan. Handoko (2008) menyatakan pendisiplinan adalah cara untuk memperbaiki kegiatan di masa depan bukan menghukum kegiatan sebelumnya. Sementara itu, Mangkunegara (2015) menyatakan bahwa disiplin kerja bertujuan untuk menciptakan keteraturan dan kepatuhan terhadap aturan, sehingga kegiatan organisasi dapat berjalan lancar dan terarah. Tindakan dari pendisiplinan juga harus bersifat positif, mendidik, dan mengoreksi daripada negatif, yang akan menjatuhkan pegawai yang salah. Hubungan emosional terganggu, absensi meningkat, antipati atau kelesuan, dan ketakutan pada penyelia adalah beberapa efek samping yang merugikan biasanya dihasilkan oleh tindakan yang negatif.

### c. Jenis-jenis Disiplin Kerja

Disiplin kerja sendiri memiliki beberapa jenis, Rivai (2012), berpendapat terdapat tiga jenis disiplin kerja:

#### 1. Disiplin Preventif

Disiplinisasi preventif dapat diartikan sebagai upaya organisasi guna mengembangkan lingkungan kerja yang aman sehingga pelanggaran aturan dapat dicegah sebelum terjadi. Disiplin ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa karyawan mengetahui dan mematuhi peraturan secara sadar daripada takut akan hukuman. Beberapa contoh caranya seperti:

- a) Menyediakan kebijakan yang jelas mengenai peraturan kerja,
- b) Memberikan pelatihan kepada karyawan tentang tata tertib dan etika kerja,
- c) Membangun budaya kerja yang positif dengan contoh kepemimpinan yang baik,

- d) Menerapkan sistem reward (penghargaan) bagi karyawan yang disiplin.

## 2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah tindakan yang diberikan kepada karyawan yang melanggar aturan untuk membantu mereka memperbaiki perilaku mereka dan kembali ke standar yang telah ditetapkan. Daripada menggunakan hukuman semata-mata, metode ini lebih berfokus pada pelatihan dan perbaikan perilaku. Beberapa bentuk disiplin korektif seperti:

- a) Teguran lisan atau tertulis kepada karyawan yang melakukan pelanggaran ringan.
- b) Pemberian konseling atau pembinaan kepada karyawan yang sering terlambat atau bekerja tidak sesuai standar.
- c) Pengurangan insentif atau tunjangan jika pelanggaran terus berulang.

## 3. Disiplin Progresif

Konsep disiplin progresif didasarkan pada gagasan bahwa karyawan harus diberi kesempatan untuk memperbaiki perilakunya sebelum menerima sanksi yang lebih serius jika mereka melakukan pelanggaran berulang. Langkah-langkah dalam disiplin progresif seperti:

- a) Teguran lisan sebagai peringatan pertama.
- b) Teguran tertulis jika pelanggaran tetap dilakukan.
- c) Skorsing atau pemotongan gaji jika perilaku tidak berubah.
- d) Pemecatan jika pelanggaran sudah tidak dapat ditoleransi lagi.

## d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Disiplin kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai akan ditentukan oleh faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai itu sendiri. Terdapat

banyak faktor yang dapat mempengaruhi kedisiplinan pegawai suatu organisasi seperti yang diutarakan oleh Maskur (2024). Faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah sebagai berikut:

1. Tingkat kompensasi yang diberikan

bagaimanapun tegaknya disiplin dapat dipengaruhi oleh besar kecilnya kompensasi dan kompensasi. Para pekerja akan mematuhi segala peraturan yang berlaku. Jika mereka merasa bahwa pekerjaan mereka dihargai dengan sewajarnya, mereka akan bekerja dengan tenang dan tekun. Jika mereka juga menerima kompensasi yang memadai, mereka akan dapat bekerja dengan tenang dan tekun dan selalu melakukan yang terbaik untuk organisasi. Namun, pegawai akan mempertimbangkan kembali jika mereka merasa kompensasi yang mereka terima tidak memadai.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan

Keberadaan keteladanan dari seorang pimpinan dalam suatu perusahaan memiliki peran yang signifikan. Hal ini dikarenakan setiap pegawai di lingkungan kerja senantiasa mengamati sejauh mana pemimpin menerapkan perilaku disiplin dalam dirinya sendiri. Selain itu, keteladanan tersebut juga berpengaruh terhadap kemampuan karyawan dalam mengendalikan ucapan, sikap, dan tindakan yang berpotensi melanggar ketentuan disiplin kerja. Sebagai ilustrasi, apabila jam kerja telah ditetapkan mulai pukul 09.00 WIB, maka seorang pemimpin yang berkomitmen pada nilai disiplin tidak akan datang terlambat melebihi waktu yang telah ditentukan.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Jika tidak ada aturan tertulis yang dapat dipegang, pembinaan disiplin tidak dapat dilakukan di tempat kerja. Disiplin tidak dapat ditegakkan di tempat kerja jika instruksi yang diberikan hanya bersifat lisan dan dapat diubah sesuai dengan situasi dan kondisi.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil Tindakan

Apabila terdapat seorang staf yang melakukan pelanggaran terhadap disiplin kerja, maka pimpinan dituntut untuk memiliki ketegasan dan keberanian dalam memberikan sanksi atau tindakan yang proporsional, sesuai dengan derajat pelanggaran yang diperbuat. Tindakan ini akan membuat semua anggota staf merasa aman dan dalam hatinya berjanji tidak akan melakukan pelanggaran serupa lagi.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Setiap aktivitas dalam organisasi memerlukan mekanisme pengawasan yang berfungsi untuk membimbing pegawai agar melaksanakan tugas secara tepat dan selaras dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Tanpa adanya pengawasan tersebut, sebagian besar pegawai cenderung tidak terbiasa menjalankan kedisiplinan kerja secara konsisten.

6. Ada tidaknya perhatian kepada pegawai,

Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa setiap pegawai merupakan individu dengan karakteristik yang beragam. Selain memperoleh kompensasi yang memadai atas beban kerja yang berat, pegawai juga membutuhkan perhatian dan pengakuan dari atasan sebagai bentuk penghargaan non-material yang turut memengaruhi motivasi dan kinerja mereka. Mereka ingin keluhannya didengarkan dan mencari solusinya.

**e. Indikator Disiplin Kerja**

Indikator disiplin kerja sendiri mencakup berbagai aspek seperti kepatuhan, komitmen, dan kinerja dari pegawai terhadap aturan dan juga kebijakan yang telah ditetaskan oleh organisasi atau perusahaan tersebut. Untuk mengetahui lebih lanjut, beberapa ahli juga telah berpendapat mengenai indikator disiplin kerja itu sendiri. Seperti pendapat dari Maskur (2024), yang menyatakan Indikator dari disiplin kerja sebagai berikut:

1. Ketetapan Waktu: Pekerja hadir tepat waktu dan memenuhi jam kerja yang ditentukan.
  2. Ketaatan Terhadap Peraturan Perusahaan: Pekerja mengikuti peraturan dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
  3. Tanggung Jawab Dalam Mengerjakan Tugas: Pekerja bertanggung jawab atas tugas dan pekerjaannya dan mampu menyelesaikan tugas dengan baik.
- Selain itu Hasibuan (2017) juga berpendapat tentang indikator disiplin kerja yakni sebagai berikut:

1. Tujuan dan Kemampuan

Disiplin kerja tentu dipengaruhi oleh kejelasan tujuan dan kemampuan dari pegawai dalam menyelesaikan tugasnya. Tujuan yang jelas dan juga sesuai dengan kemampuan dari pegawai maka akan mendorong mereka untuk bekerja dengan sungguh-sungguh dan juga disiplin.

2. Teladan Pimpinan

Pemimpin merupakan teladan bagi karyawan, ketika pemimpin menerapkan disiplin, jujur, dan adil dalam bekerja maka karyawan juga akan mencontoh kedisiplinan tersebut.

3. Balas Jasa (Gaji dan Kesejahteraan)

Memberikan balas jasa yang sesuai dengan hal yang dikerjakan bisa membuat semangat kerja karyawan akan meningkat dan juga akan berperilaku disiplin.

**4. Keadilan**

Pemimpin yang bersikap adil terhadap karyawan akan membuat suasana di dalam lingkungan kerja menjadi harmonis dan juga dapat meningkatkan kedisiplinan dari karyawan.

**5. Waskat (Pengawasan Melekat)**

Pengawasan langsung yang dilakukan oleh pimpinan terhadap seluruh karyawan berperan penting dalam menjamin bahwa setiap individu menjalankan tugasnya sesuai dengan ketentuan dan regulasi yang telah ditetapkan oleh organisasi.

**6. Ketegasan**

Pemimpin yang tegas dalam membuat Keputusan dan menegakkan peraturan dapat menciptakan lingkungan kerja yang disiplin,

**7. Sanksi Hukuman**

Pemberlakuan sanksi secara tegas dan konsisten terhadap pelanggaran disiplin kerja mampu menimbulkan efek psikologis yang bersifat preventif bagi pelanggar, serta menjadi stimulus bagi karyawan lainnya untuk lebih menjaga kedisiplinan dalam menjalankan tugas.

**8. Hubungan Kemanusiaan**

Interaksi yang harmonis antara atasan dan bawahan, serta hubungan interpersonal yang positif antarpegawai, berkontribusi dalam membentuk lingkungan kerja yang kondusif dan mendorong terciptanya perilaku disiplin di kalangan karyawan.

**2.1.5. Lingkungan Kerja**

**a. Pengertian Lingkungan Kerja**

Dalam dunia kerja, banyak elemen yang membantu suatu perusahaan atau institusi beroperasi, seperti karyawan, peralatan kerja, dan lingkungan kerja. Agar tujuan organisasi atau perusahaan dapat dicapai dengan sukses, hal-hal ini harus diperhatikan. Dan yang sekarang dibahas adalah lingkungan kerja yang tanpa kita sadari lingkungan kerja sangat berpengaruh bagi karyawan dalam bekerja. Dengan perusahaan atau institusi memperhatikan lingkungan kerja para karyawan diharapkan akan memacu semangat dan motivasi sehingga dapat meningkatkan kinerja dari antar individu di tempat kerja. Dan apabila berjalan secara efisien maka dapat mempermudah perusahaan atau instansi dalam merealisasikan tujuan yang telah dirancanakan. Untuk memahami lebih

kanjut mengenai lingkungan kerja, beberapa ahli juga berpendapat tentang bagaimana lingkungan kerja itu.

Nitisemino (2015) mengatakan lingkungan kerja mencakup seluruh elemen di sekitar karyawan yang berpotensi memengaruhi cara mereka melaksanakan tugas yang telah ditetapkan, seperti kebersihan, musik, dan berbagai faktor lainnya. Oleh karena itu, setiap perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang memberikan dampak positif bagi karyawan, karena kondisi tersebut dapat memengaruhi kinerja mereka secara langsung. Sedangkan, Agus (2015) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai ruang di mana para pekerja menjalankan aktivitasnya, meliputi seluruh aspek dan kondisi fisik tempat kerja. Serta, Gitosudarmo (2015) menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan situasi kerja yang perlu dikelola sedemikian rupa agar tidak menjadi penghambat aktivitas karyawan, melainkan justru mendukung peningkatan produktivitas serta efisiensi, termasuk dalam menekan biaya operasional setiap tahunnya. Dan juga Enny (2019), mengemukakan bahwa lingkungan kerja mencakup seluruh elemen yang mengelilingi individu dalam menjalankan tugasnya, yang dapat memberikan dampak terhadap tingkat kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya, sehingga berkontribusi pada pencapaian kinerja yang maksimal. Dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan keseluruhan kondisi yang melingkupi karyawan dalam melaksanakan tugas, baik yang bersifat fisik, sosial, maupun psikologis, yang secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi kenyamanan, kepuasan, dan produktivitas kerja. Lingkungan kerja yang

dikelola dengan baik tidak hanya mendorong peningkatan kinerja dan efektivitas kerja, tetapi juga berkontribusi terhadap efisiensi operasional organisasi. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif menjadi faktor strategis dalam menunjang pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

### **b. Tujuan Lingkungan Kerja**

Dalam manajemen SDM, lingkungan kerja yang baik tidak hanya membuat orang senang bekerja, tetapi juga meningkatkan produktivitas, kesetiaan, dan motivasi. Oleh karena itu, memahami tujuan lingkungan kerja adalah langkah awal yang sangat penting untuk membangun sistem kerja yang sehat dan berkelanjutan. Berikut adalah beberapa tujuan utama dari lingkungan kerja menurut para ahli:

#### **1. Meningkatkan Produktivitas**

Sedarmayanti (2009) mengemukakan bahwa tujuan fundamental dari penciptaan lingkungan kerja yang kondusif adalah untuk membangun suasana kerja yang nyaman serta mendukung, sehingga mampu mendorong peningkatan produktivitas karyawan secara optimal.

#### **2. Meningkatkan Kepuasan dan Motivasi Kerja**

Menurut Nitisemito (2001), lingkungan kerja yang ideal bertujuan untuk menciptakan rasa aman, kenyamanan, serta kepuasan bagi para pekerja, yang pada akhirnya dapat berkontribusi pada meningkatnya motivasi kerja mereka.

#### **3. Mencegah Stres dan Kelelahan**

Dengan lingkungan kerja yang mendukung secara fisik maupun psikologis, karyawan dapat bekerja tanpa beban mental yang tinggi, sehingga mengurangi stres dan kelelahan kerja, (Robbins, 2015)

#### **4. Mendukung Pencapaian Tujuan Organisasi**

Lingkungan kerja fisik dan non-fisik yang baik membantu mempercepat tercapainya tujuan organisasi karena dapat menciptakan interaksi yang efektif antar individu, (Mangkunegara, 2009)

#### **5. Meningkatkan Kesehatan dan Keselamatan Kerja**

Penyediaan lingkungan kerja yang aman secara fisik bertujuan untuk melindungi pekerja dari risiko kesehatan dan kecelakaan kerja, (Sugiyanto, 2011)

### c. Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Enny (2019) menyatakan bahwa terdapat beberapa jenis lingkungan kerja yaitu:

#### 1. Lingkungan Kerja Fisik

Seluruh kondisi fisik yang terdapat di sekitar area kerja dan berpotensi memengaruhi karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung, dikenal sebagai lingkungan kerja fisik. Lingkungan kerja fisik ini dapat diklasifikasikan ke dalam dua kategori, yakni:

- a) Lingkungan kerja yang langsung berhubungan dengan karyawan (seperti: pusat kerja, kursi, meja, dan fasilitas kerja lainnya).
- b) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang berdampak pada kondisi manusia, seperti suhu, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau dan warna, antara lain.

Upaya untuk meminimalkan dampak lingkungan fisik terhadap karyawan sebaiknya diawali dengan memahami karakteristik manusia, baik dari aspek fisiologis maupun perilaku. Pemahaman tersebut menjadi landasan utama dalam merancang kondisi lingkungan fisik kerja yang selaras dengan kebutuhan dan kenyamanan karyawan.

#### 2. Lingkungan Kerja Non-Fisik

Berbagai hal yang terjadi dalam dalam konektivitas kerja baik konektivitas dengan atasan dan bawahan atau konektivitas antar karyawan yang bekerja. Lingkungan kerja non-fisik ini tidak bisa diabaikan. Nitisemino

(2015) berpendapat bahwa perusahaan dituntut untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dalam membangun kolaborasi antara atasan, bawahan, maupun rekan sejawat dalam struktur organisasi. Ditekankan pula pentingnya membentuk suasana kekeluargaan, menjaga komunikasi yang efektif, serta menumbuhkan kemampuan pengendalian diri. Karena hubungan kerja yang saling bergantung, interaksi yang harmonis antara sesama karyawan, termasuk dengan atasan dan bawahan, perlu terus dibina secara berkesinambungan. Nitisemino (2015) Psikologi karyawan sangat dipengaruhi oleh hubungan kerja yang terbentuk. Pemimpin perlu melakukan hal-hal berikut untuk membangun hubungan yang baik dan agar berhasil berhasil:

- a) Meluangkan waktu untuk memahami apa yang diinginkan pekerja dan bagaimana mereka berinteraksi dengan tim. Selain itu, buat lingkungan kerja yang mendorong kreativitas.
- b) Pengendalian hubungan kerja dan pengendalian emosional di tempat kerja berdampak pada kinerja pegawai. Ini karena manusia bekerja karena rasa dihargai, manusia mempunyai perasaan bukan bekerja karena uang saja.

#### **d. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Enny (2019), menyatakan bahwa Unsur-unsur yang berperan terhadap kondisi lingkungan kerja yakni:

1. Aspek personal atau individu mencakup: wawasan, keahlian, kapasitas, keyakinan diri, dorongan intrinsik, serta tingkat dedikasi yang dimiliki oleh masing-masing orang.
2. Dimensi kepemimpinan meliputi: mutu dalam menyampaikan stimulasi, inspirasi, pengarahan, dan bantuan yang diberikan oleh pemimpin kepada pengikutnya.

3. Aspek tim mencakup: mutu dorongan serta motivasi yang diberikan oleh rekan satu tim, tingkat kepercayaan antar anggota, solidaritas, dan kedekatan hubungan di antara anggota kelompok kerja.
4. Aspek sistem mencakup: mekanisme kerja, sarana dan prasarana yang disediakan oleh institusi, prosedur operasional organisasi, serta budaya kinerja yang berkembang dalam lingkungan kerja.
5. Aspek kontekstual (situasional) mencakup: tuntutan serta dinamika perubahan yang berasal dari lingkungan internal maupun eksternal organisasi.

**e. Indikator Lingkungan Kerja**

Sedarmayati (2009) berpendapat bahwa terdapat beberapa Indikator lingkungan kerja karyawan, yaitu:

1. Keamanan, yakni mengacu pada keadaan lingkungan kerja yang bebas dari bahaya, sehingga mendukung kenyamanan karyawan dalam menyelesaikan tugas tanpa tekanan atau kendala.
2. Tempat kerja yang memadai, yakni apabila area kerja terlalu terbatas dan memiliki suhu yang tinggi, hal tersebut dapat mengganggu konsentrasi karyawan dalam menyelesaikan tugas, sehingga berdampak pada menurunnya efektivitas kerja.
3. Sumber daya manusia di lingkungan kerja, maksudnya interaksi yang dilandasi perhatian, sikap ramah, dan kepedulian antar rekan kerja sangat berperan dalam membangkitkan motivasi serta etos kerja karyawan.

Nitisemito (1992) juga berpendapat mengenai indikator lingkungan kerja yaitu:

1. Penerangan yang cukup. Cahaya harus memadai, tidak terlalu terang atau redup, agar tidak menyebabkan kelelahan mata.
2. Suhu dan ventilasi udara. Udara di tempat kerja harus cukup segar dan bersirkulasi baik. Suhu yang terlalu panas atau dingin akan mengganggu konsentrasi kerja.
3. Tingkat kebisingan harus dikendalikan. Lingkungan yang bising menyebabkan stres dan mengurangi produktivitas.
4. Kebersihan dan keindahan tempat kerja. Tempat kerja harus bersih, rapi, dan enak dipandang agar pekerja merasa nyaman dan betah.
5. Keselamatan kerja harus diperhatikan. Fasilitas keamanan seperti alat pemadam kebakaran, tangga darurat, dan sistem evakuasi harus tersedia.
6. Hubungan social harus diperhatikan. Hubungan antar pegawai yang harmonis dan komunikasi yang baik dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif.

**2.1.6. Kinerja Pegawai**

**a. Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja dapat diartikan sebagai output atau hasil kerja yang dicapai oleh individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, yang dilaksanakan

berdasarkan peran, tanggung jawab, serta standar yang telah ditentukan sebelumnya. Seorang karyawan dikatakan memiliki kinerja apabila mampu menjalankan tugasnya secara efektif, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Mangkunegara (2005) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Arianto (2013) menyatakan bahwa kinerja atau *performance* merupakan pencapaian kerja yang diperoleh oleh kelompok dalam suatu organisasi atau perusahaan, baik secara kualitatif maupun kuantitatif, sesuai dengan wewenang, tanggung jawab, dan tugas yang diberikan, serta dilakukan secara sah, tidak bertentangan dengan hukum, dan selaras dengan prinsip moral maupun etika kerja. Dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, yang dilakukan secara optimal sesuai dengan tugas, wewenang, serta tanggung jawab yang telah ditetapkan, dengan tetap berlandaskan pada aspek legalitas, etika, dan moral. Kinerja mencerminkan sejauh mana kontribusi seseorang terhadap pencapaian tujuan organisasi, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, sehingga menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas dan produktivitas kerja di lingkungan organisasi.

### b. Manfaat Kinerja Pegawai

Rivai (2012) menyatakan manfaat utama dari kinerja mencakup hal-hal berikut:

1. Pengembangan prestasi, yakni aktivitas yang bertujuan untuk mendorong peningkatan hasil kerja pegawai.
2. Penentuan penugasan, membantu dalam pengangkatan, pemindahan, serta penyesuaian jenjang jabatan secara umum.
3. Sebagai upaya peningkatan performa karyawan.

4. Berfungsi dalam rangka pembelajaran dan pematangan profesionalisme karyawan.
5. Tanggapan terhadap kinerja pegawai. Hasil kerja yang positif maupun negatif di lingkungan perusahaan menunjukkan tingkat keberfungsiannya sumber daya manusia.

**c. Jenis-jenis Kinerja Pegawai**

Salah satu indikator utama untuk menilai kualitas sumber daya manusia adalah kinerja pegawai. Kinerja mencerminkan sejauh mana pegawai mampu menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu para ahli telah mengelompokkan kinerja ke dalam beberapa jenis berdasarkan aspek tugas, perilaku, dan kontribusi terhadap organisasi secara keseluruhan. Berikut ini adalah beberapa jenis kinerja pegawai yang diutarakan oleh para ahli:

**1. Kinerja Tugas (*Task Performance*)**

*“Task performance involves activities that contribute to the organization’s technical core.”* Kinerja tugas melibatkan aktivitas yang berkontribusi pada inti teknis organisasi.— Borman & Motowidlo (1993)

**2. Kinerja Kontekstual (*Contextual Performance*)**

*“Contextual performance refers to activities that support the broader social and psychological environment in which the technical core must function.”* Kinerja kontekstual mengacu pada kegiatan yang mendukung lingkungan sosial dan psikologis yang lebih luas di mana inti teknis harus berfungsi. — (Motowidlo & Borman, 1997)

**3. Kinerja Adaptif (*Adaptive Performance*)**

*“Adaptive performance reflects the proficiency with which an individual alters behavior to meet the demands of new or uncertain work situations.”* Kinerja adaptif mencerminkan kecakapan individu dalam mengubah perilaku untuk memenuhi tuntutan situasi kerja yang baru atau tidak pasti. — (Pulakos, 2000)

**4. Kinerja Inovatif (*Innovative Performance*)**

*“Innovative performance includes the intentional generation, promotion, and realization of new ideas within a work role.”* Kinerja inovatif mencakup pembuatan, promosi, dan realisasi ide-ide baru secara sengaja dalam peran pekerjaan. — Janssen (2000)

5. Kinerja Efisiensi dan Efektivitas

*“Performance is a function of efficiency and effectiveness in achieving job outcomes.”* Kinerja adalah fungsi efisiensi dan efektivitas dalam mencapai hasil pekerjaan. — Gibson et al., (1996)

6. Kinerja Organisasi dan Kelompok

*“Performance can also be evaluated based on group outcomes and organizational goal achievement.”* Kinerja juga dapat dievaluasi berdasarkan hasil kelompok dan pencapaian tujuan organisasi. — Robbins (2001)

**d. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Kinerja karyawan memiliki peranan yang signifikan terhadap perkembangan dan keberlanjutan suatu perusahaan atau organisasi. Menurut Kasmir (2016) , terdapat sejumlah faktor yang memengaruhi tingkat kinerja karyawan, antara lain:

1. Kemampuan dan keahlian adalah keterampilan yang dimiliki seseorang dalam pekerjaan. Semakin banyak kemampuan dan keahlian seseorang, lebih mungkin dia menyelesaikan tugasnya dengan tepat dan sesuai dengan rencana.
2. Pengetahuan, yaitu pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memahami pekerjaannya dengan baik akan memberikan hasil yang baik, dan demikian juga sebaliknya.
3. Rancangan kerja merujuk pada penyusunan rencana kerja yang bertujuan untuk membantu karyawan dalam mencapai target yang telah ditentukan. Sebagai contoh, jika suatu pekerjaan memiliki struktur perencanaan yang sistematis dan terorganisir misalnya terdiri atas 18 tahap yang dirancang dengan baik maka pelaksanaannya akan lebih mudah, tepat, dan efisien.
4. Kepribadian individu merupakan aspek unik yang dimiliki setiap orang. Karyawan dengan karakter positif cenderung melaksanakan tugasnya secara bertanggung jawab, yang pada akhirnya berdampak pada hasil kerja yang optimal.
5. Motivasi kerja menjadi salah satu faktor kunci dalam mendorong produktivitas. Apabila seseorang memiliki dorongan yang kuat, baik dari dalam dirinya (motivasi intrinsik) maupun dari lingkungan eksternal (motivasi ekstrinsik), maka ia akan ter dorong untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik mungkin.
6. Kepemimpinan dapat dipahami sebagai serangkaian tindakan atau perilaku seorang pemimpin dalam mengarahkan, mengatur, serta mengoordinasikan bawahannya agar menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan tujuan organisasi.

7. Gaya kepemimpinan menggambarkan pendekatan atau sikap yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam berinteraksi, memberikan arahan, dan mengambil keputusan terkait pengelolaan bawahannya.
8. Budaya organisasi mencakup seperangkat nilai, norma, dan kebiasaan yang diterima serta dijadikan pedoman oleh seluruh anggota organisasi. Budaya ini berfungsi sebagai kerangka acuan dalam menentukan perilaku yang dianggap layak dan patut di lingkungan kerja.
9. Kepuasan kerja diartikan sebagai kondisi emosional yang positif, seperti perasaan senang, nyaman, dan antusias, baik sebelum maupun sesudah melaksanakan pekerjaan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, maka produktivitas dan hasil kerjanya pun cenderung meningkat secara signifikan.
10. Lingkungan kerja sekitar adalah lingkungan tempat seseorang bekerja. Lingkungan kerja meliputi area kerja, tata letak ruang, fasilitas penunjang, serta interaksi dengan sesama rekan kerja. Apabila kondisi kerja terasa nyaman dan kondusif, maka produktivitas akan meningkat karena aktivitas dapat dilakukan tanpa hambatan. Sebaliknya, jika suasana kerja tidak mendukung atau menimbulkan ketidaknyamanan, maka proses kerja dapat terganggu, yang pada akhirnya memengaruhi output yang dihasilkan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kondisi lingkungan kerja berpengaruh terhadap cara seseorang menjalankan tugasnya.

**e. Indikator Kinerja Pegawai**

Indikator kinerja karyawan berfungsi sebagai instrumen evaluatif yang digunakan untuk menilai pencapaian kerja individu maupun kelompok dalam organisasi, sesuai dengan lingkup wewenang dan tanggung jawab yang dimiliki guna mencapai tujuan institusional. Robbins (2008) mengemukakan bahwa terdapat sejumlah indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individual, di antaranya:

1. Kualitas, Kualitas kerja diukur berdasarkan persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan dan kesempurnaan tugas berdasarkan kemampuan dan keterampilan mereka.
2. Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan yang ditunjukkan dengan jumlah unit atau siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, ketepatan waktu adalah tingkat aktivitas yang telah diselesaikan pada waktu yang ditetapkan, dilihat dari sudut pandang koordinasi dengan hasil output dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas merupakan ukuran sejauh mana pemanfaatan sumber daya organisasi dilakukan secara optimal. Sumber daya tersebut mencakup tenaga kerja, pembiayaan, teknologi, serta material, yang digunakan secara maksimal guna meningkatkan output dari setiap unit kerja.
5. Kemandirian mencerminkan tingkat kemampuan individu dalam menunaikan tanggung jawabnya kepada lembaga serta kesetiaannya terhadap organisasi.

Mangkunegara (2005), juga berpendapat mengenai Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator), yaitu:

1. Kualitas menggambarkan sejauh mana seorang karyawan mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan.
2. Kuantitas mencerminkan tingkat kemampuan individu dalam menunaikan tanggung jawabnya kepada lembaga serta kesetiaannya terhadap organisasiKuantitas menunjukkan jumlah waktu kerja yang dicurahkan oleh karyawan dalam sehari. Aspek ini tercermin dari seberapa cepat masing-masing pegawai menyelesaikan pekerjaannya.
3. Pelaksanaan tugas menunjukkan tingkat kemampuan pegawai dalam menjalankan tugasnya dengan ketelitian dan minim kesalahan.
4. Tanggung jawab kerja mencerminkan kewajiban atau peran yang harus dijalankan oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang telah ditetapkan.

## 2.2. Peneliti Terdahulu

Penelitian terdahulu merujuk pada hasil kajian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya dan memiliki relevansi dengan topik yang sedang diteliti saat ini. Adapun temuan dari penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan pengaruh disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan dapat diuraikan sebagai berikut:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	PENELITI	JUDUL	HASIL
1	Kusumadewi (2023)	Analisis Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	Hasil menunjukkan bahwa: Secara parsial Kepemimpinan, lingkungan kerja, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kota Madiun.

	Pemerintah Madiun	Kota
2 Rahmawati (2018)	Pengaruh Kepemimpinan dan Kedisiplinan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Perhubungan Kota Makassar	Hasil menunjukkan bahwa: Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Perhubungan Kota Makassar. Kedisiplinan secara parsial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Perhubungan Kota Makassar. Kepemimpinan.
3 Amirudin (2024)	Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Pegawai pada bidang Perhubungan Laut Dinas Perhubungan Kabupaten Lingga	Hasil menunjukkan bahwa: Kepemimpinan, dan disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada bidang Perhubungan Laut Dinas Perhubungan Kabupaten Lingga.
4 Hartati (2022)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Parepare	Hasil Menunjukkan bahwa: Kepemimpinan berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Parepare. Lingkungan Kerja tidak berpengaruh secara parsial dan signifikan pada kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Parepare.
5 Nababan (2020)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Intertama	Kepemimpinan secara parsial dan signifikan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Intertama Trikencana Bersinar Medan.

	Trikencana Medan	Bersinar	
<b>6</b> Saputri (2018)	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Departemen Production di PT Cladtek Bi-Metal Manufacturing Batam	Hasil menunjukkan bahwa: Kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Departement Production di PT Cladtek Bi-Metal Manufacturing Batam.	Penelitian
<b>7</b> Lestari (2020)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Ardena Artha Mulia bagian produksi)	Hasil menunjukkan bahwa: Secara parsial Disiplin Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (studi kasus pada PT Ardena Artha Mulia bagian produksi).	penelitian
<b>8</b> Sihaloho (2020)	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Super Setia Sagita Medan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Secara parsial Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Super Setia Sagita Medan.	
<b>9</b> Putra (2024)	Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di Eastin Ashta Resort Canggu	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Secara parsial kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan di Eastin Ashta Resort Canggu	
<b>10</b> Yokubus (2023)	Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kelurahan Cilandak Timur Kecamatan Pasar Minggu Kota Jakarta Selatan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Secara parsial Kepemimpinan, dan Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai kelurahan Cilandak Timur Kecamatan Pasar Minggu Kota Jakarta Selatan.	

<b>11</b>	Muttaqien (2019)	Pengaruh Disiplin Kerja Melalui Sistem Informasi Presensi Pemerintah Kabupaten Lumajang (Siperlu) Dan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Kesehatan Kabupaten Lumajang	Hasil menunjukkan bahwa: Terdapat pengaruh secara simultan antara variabel kedisiplinan dan tunjangan kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Lumajang. Keterbatasan penelitian ini adalah hanya meneliti disiplin kerja dan tunjangan kerja. terhadap kinerja pegawai. Diharapkan peneliti yang akan datang dapat menambah variabel bebas lainnya untuk menambah bobot pembahasan dan menghasilkan penemuan-penemuan hasil penelitian baru yang berkaitan dengan kinerja pegawai	penelitian
<b>12</b>	Lailatur (2023)	Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Puskesmas Jambesari	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: analisis menunjukkan Kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pegawai Puskesmas Jambesari. Motivasi dan kompensasi keduanya mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pegawai Puskesmas Jambesari.	

### 2.3. Kerangka Penelitian

#### 2.3.1. Kerangka Pemikiran

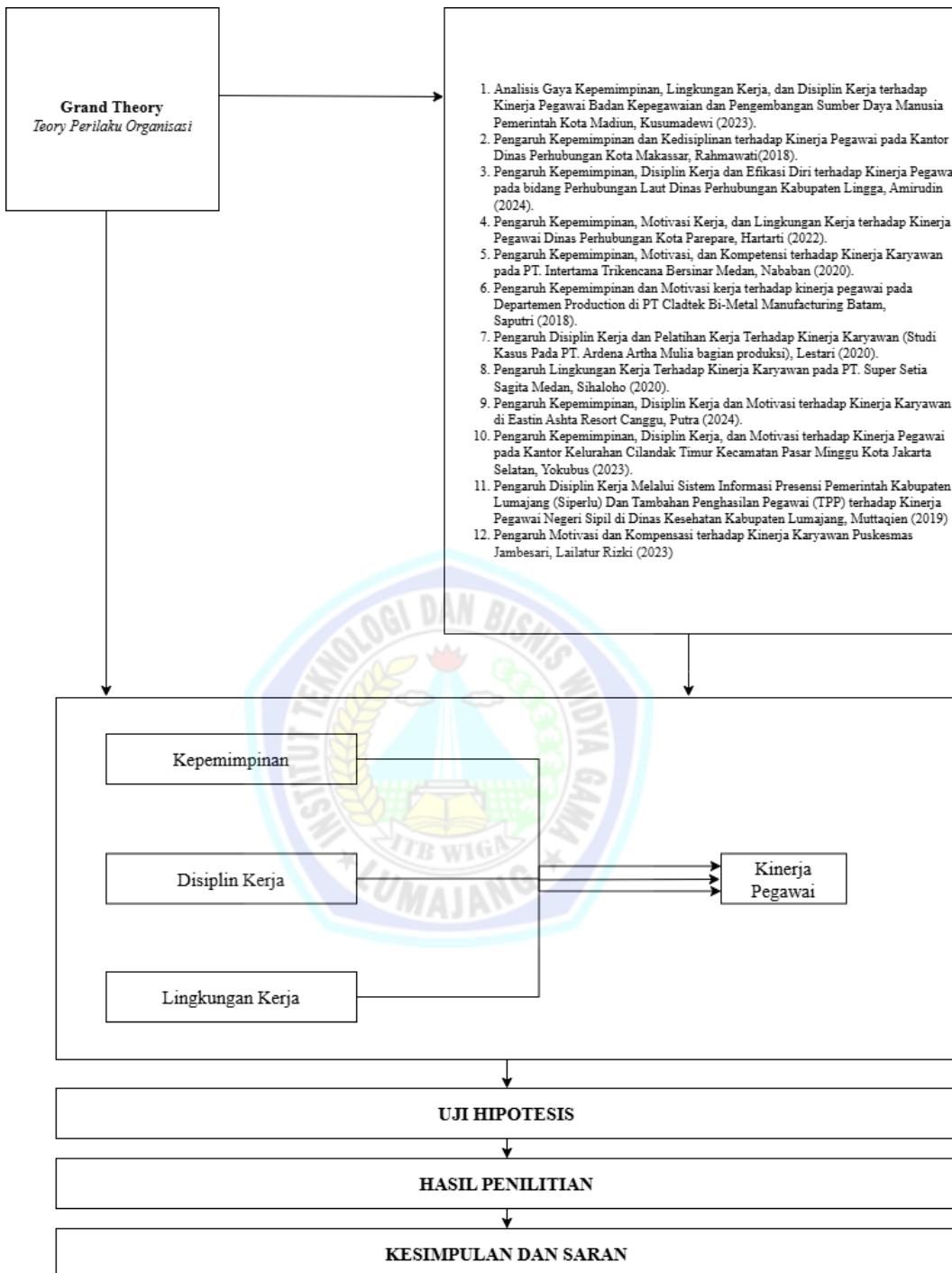
Sapto Haryoko, berpendapat bahwa kerangka berpikir merupakan suatu riset yang hendak mempelajari 2 variabel ataupun lebih. Sehingga, kerangka berpikir berisi catatan variabel yang jadi topik maupun faktor tertentu yang berhubungan dengan aktivitas riset serta penyusunan. Variabel-variabel ini dicatat, kemudian

dibanding, serta dipaparkan di dalam tulisan.

Sebuah model konseptual tentang bagaimana teori terhubung ke banyak elemen yang telah diakui sebagai kesulitan yang signifikan adalah kerangka berpikir. Hubungan antara variabel independen dan dependen harus dijelaskan secara teoritis. (Sugiyono, 2015).

Kerangka pemikiran adalah sebuah gambar yang menjelaskan hubungan teoritis yang didukung dengan hasil penelitian antara variabel penelitian. Kerangka pemikiran juga menjelaskan peta jalan penelitian sebagai panduan proses penelitian (Seran, 2020).

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kerangka pemikiran merupakan jawaban atas rumusan masalah pada skala metodologi yang membutuhkan pernyataan lebih lanjut terkait keabsahannya. Maka sebagai landasan untuk merumuskan hipotesis, berikut disajikan kerangka pemikiran sebagai berikut:

**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

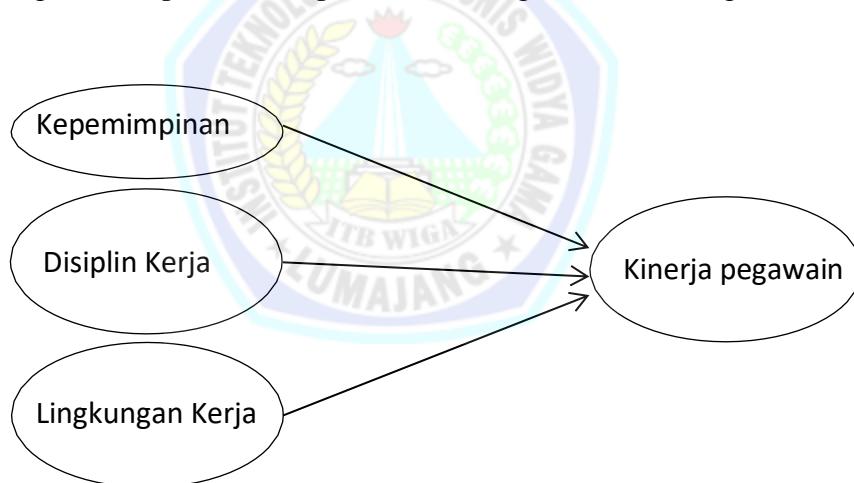
Sumber: Grand Theory dan Penelitian Terdahulu

### 2.3.2. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual memuat variabel-variabel yang menjadi fokus penelitian, serta menjelaskan keterkaitan dan pengaruh timbal balik antar variabel tersebut. Kerangka konseptual berperan untuk memudahkan dalam pemahaman hipotesis, rumusan masalah serta strategi metodologis yang diterapkan dalam pelaksanaan penelitian. (Sarmanu, 2017:36).

Paradigma merupakan kerangka pikir mengenai fenomena dan teori yang mengandung isu utama, desain penelitian asumsi dasar dan serangkaian metode untuk menjawab suatu pernyataan penelitian (Manzilati, 2017:1).

Kerangka konseptual dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.2 Kerangka Konseptual**

Sumber: Diolah peneliti pada tahun 2025

Keterangan:

Garis → = menunjukkan pengaruh variabel x terhadap variabel y

X1 → Y = Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

X2 → Y = Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

X3 → Y = Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

## 2.4. Hipotesis

Hartati (2020) menyatakan bahwa hipotesis adalah kesimpulan sementara, jawaban sementara, atau dugaan sementara, yang dibuat oleh peneliti tentang masalah penelitian dan menunjukkan bagaimana dua atau lebih variabel berhubungan satu sama lain.

### a. Hipotesis Pertama

Rahmatullah (2018) kepemimpinan merupakan suatu seni atau proses dalam mendorong, memengaruhi, mengarahkan, mengoordinasikan, serta memberikan motivasi, instruksi, dan arahan kepada individu maupun kelompok agar mampu mencapai tujuan dan target yang telah dirancang sebelumnya, dengan penuh kemauan dan semangat tanpa adanya tekanan atau paksaan. Adinda (2022) mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam memengaruhi, menggerakkan, serta mengarahkan bawahannya untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah ditetapkan demi mencapai tujuan yang diharapkan. Teori ini didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Rahmawati (2018) mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja, di mana ditemukan bahwa kepemimpinan secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Perhubungan Kota Makassar. Selain itu Amirudin (2024) juga melakukan penelitian yang sama, mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa: Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada bidang perhubungan laut Dinas Perhubungan Kabupaten Lingga

Berdasarkan teori yang telah dikemukakan sebelumnya serta didukung oleh temuan penelitian terdahulu, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat keterkaitan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, hipotesis pertama dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

**H1 :** Terdapat pengaruh secara signifikan dari Kepemimpinan secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Lumajang.

### b. Hipotesis Kedua

Disiplin kerja merupakan kepatuhan seorang pegawai terhadap peraturan dan norma-norma yang berlaku dalam lingkungan perusahaan atau instansi instansi. Disiplin kerja merupakan mencerminkan dari sikap tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang di berikan. Sinambela (2016) mengemukakan bahwa disiplin kerja merupakan bentuk kesadaran serta kemauan dari karyawan untuk secara konsisten menaati seluruh peraturan yang berlaku dalam organisasi atau perusahaan, termasuk standar sosial yang telah ditetapkan. Wau (2021) menyatakan bahwa disiplin kerja mencerminkan sikap, perilaku, dan tindakan yang sejalan dengan ketentuan organisasi baik yang bersifat formal maupun informal yang dijalankan secara teratur dan mencerminkan tingkat komitmen serta keseriusan suatu tim kerja dalam lingkup organisasi. Teori ini didukung dengan adanya penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Amirudin (2024) tentang pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, hasil penelitian menunjukkan bahwa: disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada

bidang Perhubungan Laut Dinas Perhubungan Kabupaten Lingga. Kusumadewi (2023) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan BKPSDM Kota Madiun.

Temuan ini memperkuat teori-teori sebelumnya yang menyatakan bahwa kedisiplinan merupakan faktor penting dalam meningkatkan performa kerja karyawan. Berdasarkan landasan teori serta dukungan dari hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis pertama dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

**H2 :** Terdapat pengaruh secara signifikan dari Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Lumajang.

### c. Hipotesis Ketiga

Agus (2015) menjelaskan bahwa lingkungan kerja adalah tempat di mana para pekerja bekerja, yang mencakup semua aspek kondisi tempat mereka bekerja. Enny (2019), menjelaskan lingkungan kerja yakni mencakup seluruh elemen yang berada di sekitar individu dalam bekerja, yang dapat memberikan pengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai, sehingga memungkinkan mereka untuk memperoleh kinerja yang maksimal. Lingkungan kerja yang baik memiliki penunjang yang dapat membantu seorang pekerja menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka, yang secara bertahap dapat mengoptimalkan hasil kerja dari organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang telah

dilakukan oleh Sihaloho (2020) yang meneliti tentang pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa: Secara parsial Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Super Setia Sagita Medan. Kusumadewi (2023) juga melakukan penelitian mengenai pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, dengan hasil yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kota Madiun.

Temuan ini memperkuat pandangan teoritis yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas karyawan. Berdasarkan landasan teori serta dukungan dari hasil-hasil penelitian sebelumnya, maka hipotesis kedua dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

**H3 :** Terdapat pengaruh secara signifikan dari Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Lumajang.